GEORG FELSER

ASMENS SĖKMĘ LEMIANTYS FAKTORIAI

MOTYVACIJOS BŪDAI



PRAKTINIS PSICHOLOGIJOS PANAUDOJIMAS

Alma littera

Cornelsen

GEORG FELSER

MOTYVACIJOS BŪDAI

GEORG FELSER

MOTYVACIJOS BŪDAI

ASMENS SĖKMĘ LEMIANTYS FAKTORIAI

PRAKTINIS PSICHOLOGIJOS PANAUDOJIMAS

Iš vokiečių kalbos vertė
LINA ŽUKAUSKAITĖ

Alma littera

UDK 159.9:658
Fe216

Versta iš:
Georg Felser
POCKET BUSINESS:
MOTIVATIONSTECHNIKEN

ISBN 9955-24-383-X

Turinys

Įžanga **9**
Žurnalo puslapis: Motyvacijos teorijos 12

1 Asmens ir situacijos sąveika **14**
1.1 Elgesio kryptingumas, trukmė ir intensyvumas 14
1.2 Paskatos ir motyvai 15
1.3 Motyvuota ir nemotyvuota: kuo tai skiriasi? 17
Trumpai ir aiškiai 23

2 Motyvai **24**
2.1 Didysis trejetas: pasiekimai, valdžia ir partnerystė .. 26
2.2 Išvirkščioji motyvacijos pusė: priartėjimas ir vengimas 35
2.3 Motyvų atpažinimas 39
Žurnalo puslapis: Neprijaukinama – nesąmoningi motyvai 46
Trumpai ir aiškiai 54

3 Tikslai **55**
3.1 Tikslo iškėlimas teorijoje 55
3.2 Tikslo iškėlimas praktikoje 62
Žurnalo puslapis: Konkretūs tikslai – patikrinami tikslai 64
3.3 Kūnas ir siela: tikslų nuoseklumas 70
Žurnalo puslapis: Vidiniai įsipareigojimai – nuoseklumo kūrimas 72
3.4 Tikslo iškėlimo ribos 77
Trumpai ir aiškiai 78

4 Tikslai ir motyvai 79
4.1 Kas nutinka, kai tikslas neteikia džiaugsmo? 81
4.2 Motyvų formavimas 83
Žurnalo puslapis: Ekskursas į filosofiją – žmonių portretai 85
Trumpai ir aiškiai 89

5 Vertė ir tapatumas 90

6 Motyvacijos sąlygos ir išorinis motyvavimas 96
6.1 Pagrindinės motyvacijos sąlygos 96
6.2 Išorinis motyvavimas? 98
Žurnalo puslapis: Patarimai, kaip naudoti pastiprinimus 105
6.3 Paperkantis pastiprinimų ir paskatų poveikis 108
Žurnalo puslapis: Teisingas paskatų taikymas 112
6.4 Atsipalaidavimas ir atsakomoji reakcija, išreiškiama mimika 114
6.5 Sugebėjimų įgijimas ir pritaikymas 119
6.6 Konstruktyvi atsakomoji reakcija 120
Trumpai ir aiškiai 122

7. Praktinė užduotis Nr. 1: motyvuotos kasdienybės kūrimas. Savimotyvacijos apibendrinimas 123
7.1 Stimulai: situacijos analizė 123
7.2 Motyvų, suvokimo ir vertybių sistemos organizmas 127
7.3 Reakcija: koncentruota ir nekoncentruota veikla .. 130
7.4 Išvada: pastiprinimai 132

8 **Praktinė užduotis Nr. 2: motyvų atpažinimas kituose** 134

Literatūros sąrašas 141

Rodyklė 146

Įžanga

Mokymasis suprasti procesus

Tikėtina, kad paėmę šią knygą į rankas ir ją perskaitę, sulauksite daug didesnio pasisekimo profesinėje srityje. Gali būti, kad jūs:

- norite žinoti, kaip galima *geriau pateikti motyvų kitiems*, t. y. jūsų bendradarbiams, arba kaip Jūs, kaip vadovas, galite sudominti savo darbuotojus bei suformuoti paskatinimų sistemą,
- *norite* sumaniau *motyvuoti savo paties elgesį*, siekdami geresnių rezultatų ir didindami savikontrolę.
- Taip pat įmanoma, kad Jūs esate nusivylę ir ieškote būdo, kuris padėtų vėl motyvuoti jūsų veiksmus ir žvelgti į priekį.

Su savo lūkesčiais jūs gyvenate visuomenėje, kurioje jau seniai nagrinėjama vis svarbesne tampanti motyvacijos tema. Neseniai šį klausimą plėtojo vienas žymesnių naujienų žurnalų, rašęs apie „pirminę energiją siekiant laimės ir sėkmės“.

Lūkesčiai, susiję su motyvacija, tokie *įvairialypiai, kaip ir teorijos, modeliai bei elgesio pavyzdžiai*, kurie, stebint mus, buvo ir bus atrandami, sukuriami ir rekomenduojami psichologų. Kitame puslapyje rasite pažadų apžvalgą iš daugiau nei šimto neseniai pasirodžiusių knygų motyvacijos tema pavadinimų.

Šioje įžangoje norėčiau atvirai išdėstyti, *ko galite* tikėtis ar ne *pateiktoje knygelėje*. Aš Jums nesiūlau jokios naujos teorijos ar „stebuklingo recepto“, tik kompaktišką ir – tai pagrindinis mano reikalavimas – suprantamą bei lengvai

skaitomą *svarbiausių moksliškai patikrintų žinių santrauką* apie savo paties ir kito veiksmų motyvavimą.

Pabaigoje rasite *prasmingus elgesio pavyzdžius*, o perskaitę teorinę medžiagą turėtumėte sugebėti geriau motyvuoti savo ir kitų veiksmus. Tačiau pirmiausia turiu paprašyti Jūsų kantrybės ir atidžių studijų.

Motyvacija yra procesas, neatsiejamas nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų, taip pat vertės ir identiteto. Kiekvienas savaip supranta šias sąvokas, tuo tarpu čia jos išdėstytos atskiruose skyriuose siekiant darnos ir išlyginant jų priešybes. Pirmiausia svarbu atsigręžti į pagrindines sąlygas ir išorinį motyvavimą, taigi į visus dalykus, kuriuos pasitelkiant paprastai „kuriama" motyvacija. Iš anksto parengtame fone imsite daug *geriau suvokti, kas gali būti veiksminga,* o kas ne.

Nagrinėdami pamažu įgysite ilgalaikės kompetencijos, tačiau nė viename skyriuje nerasite receptų, kurie vadovautųsi šūkiu: turiu situacijos aprašymą, o čia randu tinkamą sprendimą. Tokie sutrumpinimai negalėtų funkcionuoti.

Ypatingas dalykas šioje knygoje – kompaktiškas koncepcijos išdėstymas. Jūs sužinosite svarbiausius dalykus, neprivalėdami papildomai sėdėti prie atitinkamų tyrimų ir teorijų. Knygoje pateikiama rimta psichologinė informacija, tačiau tai nėra mokslinis leidinys, veikiau patarėjas. Knygą galėsite išnagrinėti per tam tikrą laiką, o rasti pavyzdžiai ir pratimai pasiūlys įvairių elgesio būdų.

Prieš imantis pagrindinės temos, pradedamos asmenine dispozicija, pateikiu svarbiausių motyvacijos teorijų apžvalgą. Kai kurios šių teorijų taps pagalbiniais vėlesnių skyrių ramsčiais.

O dabar kuo didžiausios sėkmės motyvuotose ir motyvuojančiose studijose!

Sąvokos, su kuriomis įvairūs literatūros šaltiniai sieja motyvaciją:

Paskatos
Entuziazmas
(Pozityvus) mąstymas
Įgaliojimas
(Neribota) energija
Energijos aukojimas
(Dvasinė) sėkmė
Sėkmės priėmimas
Profesinė sėkmė
Valdymo dialektika
Laimėjimai
Laimė
Ribų suformavimas
Didžiausias (profesinis) laimėjimas
Geriausia komandos sudėtis
Impulsai
Inspiracija
(Vidinė) jėga
Žengimas į gyvenimo sėkmę
Gyvenimo džiaugsmas
Gyvenimo prasmė
Pasiekimai
Pagyrimas
Motyvavimo vadyba
Motyvacijos suteikimas bendradarbiams
(Veržli) motyvacija
„Teisingas" motyvavimas
Pasiryžimas sėkmei
Asmenybė
Asmenybė ir sėkmė
Potencialo ugdymas
Galia (kaip principas)
Išėjimas iš aklavietės
Savo veiklos planavimas
Atsakomybė sau
Nugalėtojo pažadinimas savyje
Sąmoninga orientacija
Aukščiausia sėkmė
(Kasdienis) nepasitenkinimas
Nepasitenkinimo šalinimas
Elgesio pakeitimas
Valia, vedanti tikslo link
Nugalėtojų komanda

Taip pat pridedamos tokios sritys, kaip:

Paskatų sistema
Franšizės sistema
Vadovavimas
Atlyginimo nustatymas
Bendravimo su klientais vadyba
Mokymasis
Personalo ugdymas
Mokykla
Savikontrolė
Komanda
Kompensavimo sistema
Pardavimas

Pratimas

Išreikškite savo lūkesčius! Kas jus skatina domėtis motyvacija? Kokie jos būdai jums priimtiniausi?

Motyvacijos teorijos

Nėra vienos teorijos – jų daug

Pagrindinis skirtumas: vidinė ar išorinė?

Vidinė motyvacija remiasi savaiminiais faktoriais. Kiekvienas žmogus kažką laiko svarbiu ir, norėdamas tą dalyką pasiekti, nukreipia į jį savo veiksmus. Profesiniame gyvenime tai galėtų būti atsakomybės patikėjimas, sprendimų laisvė, tobulėjimo galimybės ar paprasčiausiai įdomus darbas.

Tuo tarpu išorinės motyvacijos pagrindas – dalykai, veikiami aplinkos. Šia motyvacija remiasi tas, kuris siekia naudos arba nori išvengti nuostolių. Todėl profesiniame gyvenime finansiniai paskatinimai ir paaukštinimai yra vienoje pusėje, o priemonės, palaikančios tvarką, kitoje.

Visuotinai pripažinta: vidinė motyvacija patvaresnė už išorinę.

Poreikių teorijos

Jos remiasi nuomone, kad nepatenkinti poreikiai sukelia neigiamą būseną, o individas tam tikru elgesiu šią problemą stengiasi pašalinti.

Čia pateikiamos pavienės teorijos suskirsto poreikius pagal kategorijas, taip pat juos diferencijuoja tarp nepatenkinimo vengimo ir patenkinimo.

Plačiau žinomos teorijos – tai Maslowo poreikių piramidė, Aldeferio ERG teorija, MacClellando poreikių kategorijos ir Herzbergo „dviejų faktorių modelis“.

Kognityvinės ir procesų teorijos

Kognityvinių struktūrų aiškinimas, suvokimo išdėstymas, motyvacijos procesų eigos įsisąmoninimas – visa tai šios teorijų grupės atsparos taškai.

a) Lūkesčių teorijos
Motyvacijos priežastimi jos laiko lūkesčius ir teigia, kad tam tikras elgesys sulaukia atitinkamų pasekmių. Taip pat įtraukiamos ir patirtys. Ateities perspektyvoje matomos teigiamos pasekmės motyvuoja, jei jos gali būti elgesio, kurį reikia motyvuoti, priežastis. Šios teorijos siūlo išorinį motyvacijos startą.

b) Tikslų teorijos
Pasak jų, motyvuoja suderinti arba pačių pasirinkti tikslai. Šios teorijos yra „valdymo, kuris remiasi tikslais", pagrindas ir teigia, jog galima tapti turinčiu motyvaciją.

c) Lygybės teorijos
Jos susitelkia prie vieno, tačiau svarbaus aspekto, teigiančio, jog motyvacija stiprėja tada, kai kas nors jaučiasi vertinamas taip pat, kaip ir kiti, o silpnėja, kai tas pats asmuo įvertinamas nepakankamai. Čia nekalbama apie absoliučią lygybę, bet apie aplinkybes atitinkantį, vienodai sąžiningą vertinimą.

d) Reakcijos teorijos
Jos laikosi nuomonės, kad žmogus elgiasi sąmoningai, o tam tikrose situacijose, skatinamas savo vertės suvokimo, veikia motyvuotai. Šios teorijos neigia bet kokią išorinę motyvaciją, nesutampančią su minėtuoju suvokimu.

1 Asmens ir situacijos sąveika

Motyvai formuojami individualiai

Jau įžangoje išsiaiškinome: motyvacijos sąvoka neatsiejama nuo laimės ir pasiekimų. Asmeniniame gyvenime veiksmai nukreipiami į laimę. Kai motyvuojama žvelgiant iš ekonominių pozicijų, svarbiausiu motyvu dažniausiai laikomi pasiekimai. Tiesiausiu keliu į profesinę sėkmę neretai taip pat tampa pasiekimų afišavimas ir pozityvi pačios jų sąvokos samprata. Tačiau tai nėra vienintelis, sėkmę užtikrinantis modelis.

Yra pačių įvairiausių motyvacijos formų, kurių kiekviena gali savaip prisidėti prie asmeninės ar profesinės sėkmės.

Trumpai pateiktos motyvacinės teorijos iliustruoja ne tik įvairiausių motyvavimo formų egzistavimą, bet ir tai, jog asmens ir situacijos sąveika padeda psichologams atpažinti skirtingus elgesio pavyzdžius. Plačiau apie tai – šiame skyriuje.

1.1 Elgesio kryptingumas, trukmė ir intensyvumas

Kasdienybėje žodis *motyvacija* mums asocijuojasi su *entuziazmu*, *energija*, *aktyvumu*. Iš ko atpažįstame, kad kas nors yra motyvuota? Kuo pasireiškia entuziazmas ir energija? Puikus pavyzdys būtų sportas – sritis, kurioje dažna yra motyvacijos sąvoka. Stiprią motyvaciją turintis sportininkas treniruotėms skirs itin daug laiko ir pastangų.

Taip elgsis ir silpna, bet motyvų turinti komanda. Tuo tarpu sportininkai, neturintys motyvacijos, daug greičiau nuleis rankas.

Toks buitinis suvokimas leidžia išskirti *tris esminius motyvacijos punktus*:

- Motyvacija lemia tam tikrų mūsų veiksmų trukmę ir intensyvumą.
- Ji glaudžiai susijusi su tų veiksmų kryptingumu.
- Kryptingumu vadiname tikslingą ir pagrįstą veiksmų, kuriuos lemia koks nors motyvas, atlikimą.

Kryptingumas nusako, į ką iš tikrųjų nukreiptas mūsų elgesys ir kaip jį galima paaiškinti.

Godumas, keršto troškimas, pavydas, neapykanta, taip pat alkis, o kartais meilė ar aistra – tai tipiški, mums iš detektyvų pažįstami, motyvų pavyzdžiai. *Juose pastebime glaudų ryšį tarp motyvų ir emocijų.* Taip yra todėl, kad ir motyvaciją, ir emocijas veikia susijaudinimas bei suaktyvėjusi organizmo būsena.

Kiti svarbiausi motyvai, ypač mums gerai žinomas pasiekimų, valdžios ir partnerystės trejetas, *nėra susiję su emocijomis*. Plačiau tai aptarsiu 2.1 skyriuje.

1.2 Paskatos ir motyvai

Motyvai ne visuomet yra vienodai aktyvūs. Jie gali būti patenkinti ir kurį laiką „ilsėtis". *Kita vertus, motyvai reaguoja į aplinką:* gardus sumuštinis stimuliuoja mūsų alkį, šviežias alus – troškulį, o konkurencinė situacija skatina rezultatyvų pasirengimą.

Situacijų faktoriai formuoja mūsų motyvų paskatas.

Paskatinimai stiprina motyvaciją, todėl kartais jie reikalingi vien tam, kad pažadintų kur nors giliai slypinčius motyvus, kurių, kaip ir poreikių, žmonės turi pačių įvairiausių.

Kokių motyvų turi kiekvienas, tampa aišku tuomet, kai išaiškėja, kas vienoje ar kitoje situacijoje skatina žmogų.

Motyvai lemia, kas tam tikroje situacijoje skatina, o kas sukelia vien abejingą reakciją.

Taigi jie ir paskatos glaudžiai susiję. Vis dėlto poelgis įmanomas tada, kai aktyvus vienas iš šių veiksnių. Pavyzdžiui, tas, kuris dvi dienas burnoje neturėjo nė kąsnio, kažkaip elgsis vien dėl alkio. Net ir tuo atveju, jei nebus skatinamas maisto.

Tačiau koks nors elgesys įmanomas ir be išorinių ar vidinių sąlygų sąveikos. Manoma, jog tai ir yra vidinės bei išorinės motyvacijos skirtumas.

Veikiant *išorinei motyvacijai,* elgesys kontroliuojamas ne pačiame žmoguje glūdinčių priežasčių. Tuo tarpu akivaizdžiai individualios elgesio priežastys byloja apie *vidinę motyvaciją.*

Lutzas von Rosenstielis (2001, 11 p.) šį skirtumą iliustruoja taip: kad ant mūsų stalo imtų garuoti gardus patiekalas, dažniausiai turime nemažai paplušėti planuodami, eidami apsipirkti, valydami daržoves, įdėdami prieskonių, laukdami ir atlikdami daugybę kitų veiksmų. Tam, kuris tai daro be džiaugsmo ir vien todėl, kad galėtų pasisotinti, maisto gaminimo procesas yra motyvuotas išoriškai. Priešingu atveju, kai pati maisto ruoša teikia džiaugsmą, tas pats procesas remiasi vidine motyvacija. Šis pavyzdys įvardija vidinės motyvacijos esmę – išgyventi *patį veiksmą,* o ne mėgautis jo pasekmėmis, teikiančiomis malonumą.

Pasitaiko, kad kai kurių vidinės motyvacijos nulemtų *poelgių pasekmių mes netgi atsisakome* ir būtume laimingi galėdami jas „pasitaupyti“ toms akimirkoms, kai veiksime vejami pykčio ar agresijos.

Kitaip nei išorinė, elgesys, kuris remiasi vidine motyvacija, mažiau priklauso nuo išorinių situacijos aplinkybių. Jis labiau susijęs su vertybių sistema ir asmenybės bruožais.

Vidinės motyvacijos nulemti veiksmai yra labiau užtikrinti, todėl, norint įtikinti kitus, reikėtų kuo dažniau ja pasinaudoti.

1.3 Motyvuota ir nemotyvuota: kuo tai skiriasi?

Diteris ir Regina studijuoja toje pačioje aukštojoje mokykloje. Diteriui ši veikla – tarsi prievolė. Jis prisiverčia atlikti tik tai, kas būtina, o mokymuisi (dažniausiai prieš pat egzaminus) skiria visiškai nedaug laiko. Vaikinas neturi nei aiškaus tikslo, nei mėgstamų egzaminų ar namų darbų temų, nei konkrečių planų dėl būsimos profesinės veiklos.

Visai kitaip elgiasi Regina. Ji jau dabar atsakinga už daugybę svarbių užduočių: dirba pagalbine darbuotoja savo universiteto katedroje, be to, nuolat dalyvauja įvairiausių tyrimų projektuose. Ir visa tai – savanoriškas, nemokamas darbas. Laiko, skirto mokymuisi, Regina griežtai neplanuoja. Ji niekuomet neatsilieka, o egzaminams reikalingą medžiagą ne „iškala“ atmintinai, bet kaskart pasikartoja. Mergina jau seniai suformavusi savo svajonių profesijos koncepciją: ji norėtų vadovauti turizmo agentūrai. Jau dabar šios srities rinkodara yra Reginos specializacija.

Diteris ir Regina – pavyzdžiai žmonių, turinčių stiprią ir silpną motyvaciją: trukmės, intensyvumo ir kryptingumo sąlytis su jų studijomis ar darbais yra visiškai skirtingas. Kyla klausimas: kodėl? Kuo gi Diteris skiriasi nuo Reginos? Kodėl jam studijos teikia mažiau džiaugsmo ir noro imtis iniciatyvos?

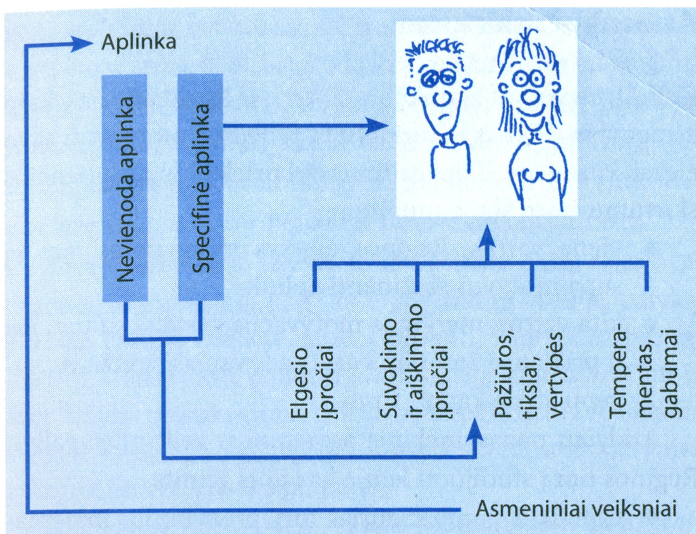
Yra daugybė priežasčių, kurias sąlyginai suskirstykime į *situacines* ir *asmenines.*

Galimi situacijos skirtumai

Vienas iš skirtumų buvo įvardytas jau anksčiau: Regina dirba pagalbinį darbą, akivaizdžiai teikiantį jai daug džiaugsmo. Gali būti, kad jei Diteriui būtų pasiūlyta tokia galimybė, jis taip pat pražystų. Tačiau be šios įmanomos ir kitos priežastys: galbūt iš pat pradžių Reginai dėstė geresni specialistai, o jos planai, susieti su studijomis, buvo labai motyvuoti. Galbūt jos dėdė – turizmo agentūros direktorius ir mergina įžvelgia puikią galimybę ateityje vadovo vairą perimti į savo rankas.

Trumpai tariant: tikėtina, jog Diterį ir Reginą supa visiškai *skirtinga aplinka.* Regina gyvena pasaulyje, kuris ją nuolat *skatina,* tuo tarpu Diteris – atvirkščiai. Tačiau galimas daiktas, kad vaikinas susiduria su kitokio pobūdžio paskatinimais, slopinančiais jo susidomėjimą studijomis.

Faktoriai, veikiantys motyvaciją, pavaizduoti kitame puslapyje esančioje schemoje. Ją analizuodami matome, kad abu jaunuoliai priklauso ne tik nuo visiems bendrų, bet ir nuo specifinių aplinkos sąlygų (pvz., Reginos darbas), kurios ir daro didžiausią įtaką nevienodai jų motyvacijai.



Motyvaciją turinčius ir jos neturinčius žmones veikia įvairūs aplinkos ir asmeniniai veiksniai.

Negalime teigti, kad darbą Regina gavo laimingo atsitiktinumo dėka. Nekyla abejonių, jog ši vieta jai buvo paskirta ne šiaip sau, o už konkrečius laimėjimus. Be to, tam tikras darbas žmogui turi dar ir tikti. Akivaizdu, kad asmenybės bruožai užima svarbią vietą šalia situacijų ir aplinkybių išsidėstymo.

Tam, kad vienas aplinkinio pasaulio sąlygas pastebime, o kitų ne, didelės įtakos turi mūsų asmenybė ir tai, kas mes esame.

Schemoje tai iliustruoja asmenybės ir aplinkos veiksnių visumą demonstruojančios rodyklės.

Asmenybės skirtumai

Galbūt, nepaisant aplinkybių, Diteris ir Regina skiriasi kaip asmenybės. Vienas jų turi įgimtą gebėjimą motyvuoti savo elgesį, kitas – ne. Taigi galimos dvi prielaidos, aiškinančios skirtumus tarp šių jaunuolių:

- viena vertus, Reginos elgesys motyvuotas, nes ją supa motyvus skatinanti aplinka,
- kita vertus, merginos motyvacija susijusi su tuo, jog ji priklauso žmonių, kurie vadovaujasi žodžiais „gyvenu vieną kartą“, tipui.

Atidžiau panagrinėkime asmeninius veiksnius: galbūt Reginos norą studijuoti lemia kas nors įgimta.

- Galbūt ji paprasčiausiai turi prekybinių, matematinių ar socialinių gabumų, lemiančių tai, kad atitinkamos studijų kryptys teikia merginai daugiau džiaugsmo nei jos bendrakursiams.
- Regina taip pat gali jausti studijuojamų dalykų poreikį. Pavyzdžiui, jau dabar joje galima įžvelgti nedidelės įmonės vadovę. Bent jau laikinai šią savo viziją ji gali įgyvendinti tokia būdama studijų metu.
- Be to, neatmestina, kad šios studijos Reginos vertybines pažiūras atitinka labiau nei Diterio, linkusio įsivaizduoti, kad ekonominiai procesai greičiau išnaudos pasaulį, nei jį pagerins.

Kuo geriau mūsų veiksmai atitiks asmeninę vertybių sistemą ir savęs pačių suvokimą, tuo stipresnė bus mūsų motyvacija.

Pateiktoje schemoje asmeninius veiksnius išdėsčiau pagal jų kintamumo laipsnį. *Temperamentas* ir *gabumai* yra

gana *stabilūs* ir bet kuriuo atveju pastovesni už *pažiūras* bei *vertybių sistemą*, kuri, bėgant laikui, *gali kisti*. Dar labiau kintantys yra likę veiksniai, kuriems sąlygas sudaro ir situacijų, ir asmeniniai faktoriai *(suvokimo* ir *aiškinimo įpročiai)*.

Šį punktą geriausiai iliustruotų Diterio ir Reginos *bendra situacija*, kai abu netikėtai turės atsiskaityti raštu. Regina šioje situacijoje įžiūrės ir kitą reikalo pusę; nemąstydama apie egzaminą kaip apie pagrindinį studijų dalyką, ji viską vertins visiškai šaltai. Gali būti, kad šis darbas jai duos ir kokios nors naudos; juk situaciją galima vertinti ir kaip iššūkį, pasitikrinimo galimybę ar patirtį, praversiančią laikant kitus egzaminus. Bet kuriuo atveju atsiskaitymas merginai turės ir *šviesiąją pusę*.

Akivaizdu, jog tą pačią *realybę galima matyti labai įvairiai*. Comelli ir von Rosenstiel (1995, 128 p.) šias galimybes iliustruoja remdamiesi darbo motyvacija: Biblijoje yra daugybė teiginių apie darbą. Vienur žmogiškoji veikla čia aprašoma kaip kūrybos tąsa, kaip didelė žmonijos laimė savo veiksmais pakeisti žemę. Tuo tarpu kitoje vietoje darbas įvardijamas kaip vargas ir kančia, kaip bausmė už nuodėmę, dėl kurios duoną, kurią valgo, žmogus turi užsidirbti savo prakaitu. Abi žmogiškojo darbo interpretacijos gali būti teisingos. Taigi, jei kažkas savo darbą laiko vargu ir kančia, tai dar neatspindi objektyvių gyvenimo sąlygų. Svarbesnis vaidmuo čia tektų subjektyviai interpretacijai. Comelli ir von Rosenstiel mums taip pat pataria nesureikšminti vargų, o laimės akimirkas suvokti kaip kažką ypatinga (128 p.).

O ką mums teigia pavyzdžiai, nagrinėjantys motyvacijos klausimą?

Dažniausiai nėra taip svarbu, kokia yra „objektyvioji" tikrovė. Svarbiau tai, kaip mes ją interpretuojame.

Skirtumas tarp motyvų turinčių ir jų neturinčių žmonių glūdi ne tik nevienodose objektyviosios tikrovės sąlygose, bet ir skirtingose tos pačios tikrovės interpretacijose.

Kaip tik dėl šios priežasties yra naudingi įvaizdžiai. Meninis, mums patinkantis įvaizdis padeda kitaip matyti pasaulį, o literatūrinis „kančių ir vargų“ pavyzdys gali pastūmėti dar kitaip suvokti tikrovę.

Toliau šioje knygoje pateiktiems pratimams ir patarimams būdinga tik *pakeistų vaizdų ir alternatyvių interpretacijų forma.* Tai nėra nurodymai, kaip pakeisti darbo sąlygas. Šie patarimai padės *nugalėti suvokimo įpročius* ir *geriau išnaudoti veiksmų laisvę,* kuria disponuojame, interpretuodami savo aplinką.

Elgesio skirtumai

Paskutiniai schemoje pavaizduoti asmeniniai veiksniai susiję su elgesio įpročiais. Pateiktas pavyzdys turbūt taip pat leistų spėti apie Diterio polinkį pasirinkti netinkamus elgesio būdus, trukdančius patirti džiaugsmą, kurį galėtų suteikti jo veikla. Gali būti, kad vaikino veiksmai būtų daug *labiau motyvuoti,* jei savo studijas jis *planuotų kitaip.* Pavyzdžiui, galbūt Diteriui būtų naudinga pamėginti mokytis kitu dienos metu, lankyti kitus seminarus ar rytais taip ilgai nedrybsoti lovoje.

Tokius *įpročius* gana *lengva susieti* su bendra disciplina, o tai gali turėti įtakos ir kitiems veiksniams. Psichologijoje jau seniai žinoma, kad ne tik elgesys paklūsta mūsų pažiūroms. Galimas ir visiškai atvirkščias variantas, kai pakeitę savo elgesį pakeičiame ir pažiūras. Taigi iš pirmo žvilgsnio paviršutiniškų įpročių pakeitimas gali būti labai veiksmingas.

Trumpai ir aiškiai

- Jūs norite suteikti motyvaciją savo ir kitų veiksmams. Jūs norite save arba kitus sužavėti kokiu nors sumanymu. Perskaičius šį skyrių tapo aišku: nėra nei vienos motyvacijos teorijos, nei vieno būdo ją suformuoti.

- Motyvuoti – tai paversti motyvus motyvacija. Jau paprasti pavyzdžiai rodo (prisiminkime Diterio ir Reginos pavyzdį), kad žmonės, net ir esant tiems patiems reikalavimams, gali turėti pačių įvairiausių motyvų. To esmę sudaro:
  - nevienodi asmeniniai polinkiai,
  - skirtinga aplinkos įtaka ir
  - įvairūs elgesio įpročiai.

- Nors elgesys ir yra veikiamas kokio nors motyvo, būtina rasti tinkamų šį motyvą aktyvuojančių paskatų. Kuo geriau motyvacija atitinka mūsų vertybių sistemą, tuo ji yra stipresnė.

- Motyvavimo procesas reikalauja šiek tiek darbo:
  - Išsiaiškinti, kokių motyvų esama
  - Atpažinti savo ar kitų žmonių motyvus
  - Skirti dėmesio vertybių sistemai
  - Panaudoti motyvus norėtam elgesiui

- Tik paskutinis punktas, kalbantis apie panaudojamumą, susijęs su taip dažnai paviršutiniškai reklamuojamais technikos būdais. Tačiau pamiršus, kad daug kas priklauso nuo paties individo, jie paprasčiausiai negalės ilgai būti naudingi.

2 Motyvai

– kokių jų esama ir kaip juos atpažinti

Pirmiausia norėčiau aptarti mūsų motyvus. Apie glaudų jų ir emocijų ryšį jau kalbėjau. Ne mažiau giminingi motyvai ir *pažiūros*: abi sąvokos charakterizuoja organizmo pasirengimą reaguoti į ką nors apibrėžtą. Pavyzdžiui, mano požiūris į smurtą veikia pasirengimą ištarti „fui" susidūrus su šiuo reiškiniu. Lygiai taip pat alkis arba pasiekimų motyvas paskatins mane pulti prie torto ar kibti į darbą.

Įdomų skirtumą tarp pažiūrų ir motyvų sudaro laiko intensyvumas.

Tiesą sakant, aš visada turiu savo pažiūras, kurios nelieka „nebylios" man kaip nors pasielgus. Kitaip nei motyvų, jų negalima patenkinti. Tuo tarpu motyvas praranda savo poveikį iškart po to, kai yra patenkinamas. Reikia šiek tiek laiko, kad vėl jį „prakalbintume".

Kitas pažiūrų ir motyvų skirtumas – objekto stabilumas.

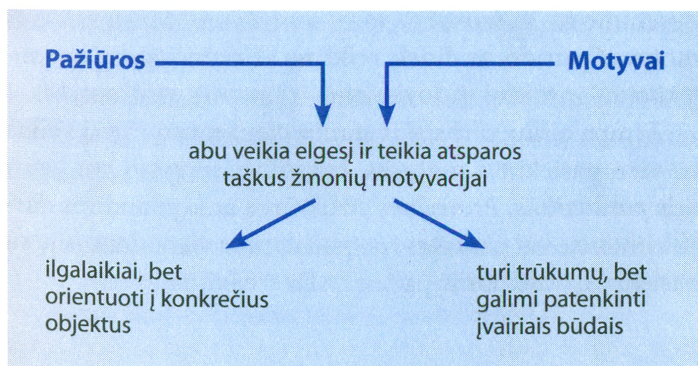
Motyvams patenkinti paprastai tinka įvairiausi išorinio pasaulio objektai. Savo alkį aš galiu numalšinti daugeliu būdų. Mano laimėjimų motyvai taip pat gali būti patenkinti ir darbe, ir laisvalaikio metu, pavyzdžiui, sportuojant. Tuo tarpu mūsų pažiūrų objektai kinta daug rečiau, nes dažniausiai yra susiję su kokiu nors konkrečiu dalyku. Pažiūras galėčiau palyginti su nuosava, mane identifikuojančia, įmone ar mėgstama alaus rūšimi, kuriai teikiu pirmenybę. Tokie objektai nėra taip lengvai pakeičiami.

Norint motyvuoti, dėmesį galima skirti ir pažiūroms, ir motyvams.

Pirmųjų privalumas – jos gali veikti kaip *identifikavimo* elementas. Daugumos žmonių pažiūros yra tvirtai nusistovėjusios. Tvirti politiniai ar religiniai įsitikinimai taip paprastai nedingsta laisvalaikio metu. Žmogui jie daro nuolatinę įtaką. Jau Diterio ir Reginos pavyzdžiu leidau suprasti, kad ypač stiprus asmens motyvas slypi elgesyje, išreiškiančiame to žmogaus pažiūras (taip pat jo vertę bei identitetą).

Kitaip negu pažiūros, motyvai turi vieną trūkumą – jie tyli.

Smurtautojas pasišlykštėjimą man sukels net ir tada, kai būsiu ką tik išklausęs penkiasdešimt istorijų apie panašius tipus. Tačiau jei neseniai būsiu suvalgęs dešimt gabalėlių torto, šis gardumynas tikrai nesužadins man alkio. Taip pat darbuotojas, turintis motyvaciją, skatinamą noro pasiekti, vėliau norės daryti kažką kitą, ypač tada, jei jis manys dirbantis be trūkumų. Šiuo atveju norint, kad motyvas vėliau atgytų, reikės palūkėti.



2.1 Didysis trejetas: pasiekimai, valdžia ir partnerystė

Kaip dažnai įprasta, į priekį skubantis mąstymas vis didesnės reikšmės suteikia *pasiekimų motyvui*. Profesinėje srityje laimėjimams skiriama beveik daugiausia dėmesio. Vis dėlto motyvacijos turėjimas gali būti susijęs ir su daugeliu kitų dalykų – galima sudaryti *labai ilgą motyvų sąrašą*, o susidūrus su įvairiausiomis situacijų subtilybėmis tampa aišku, kad motyvų yra mažiausiai tiek, kiek žmonių.

Kiekvienas bandymas pateikti šių dalykų suvestinę sukuria *hiperbolizuotus vaizdus*, kurie gali būti labai prieštaringi. Mokslui nelieka nieko kito, kaip *formuoti kategorijas*. Taigi palyginti paplitusios hiperbolės arba kategorijos šalia pasiekimų motyvo išskiria dar du: valdžios ir partnerystės motyvus. Šių trijų kategorijų mokslinis tyrinėjimas pateikia mums išvadas, kurias galime pritaikyti praktiškai.

Pažvelkime į save: mūsų elgesį motyvuoja ne tik noras pasiekti, bet ir tikslas dominuoti (tai būtų mūsų *valdžios motyvas*) ar noras palaikyti glaudžius ir artimus ryšius su kitais *(partnerystės motyvas)*.

Mūsų partnerystės motyvas svarbus bendraujant su *draugais* ar norint atsakyti į klausimą, koks vaidmuo mūsų gyvenime tenka *šeimai* ar *poros santykiams*. Mūsų valdžios motyvas parodo, ar didelę reikšmę skiriame *garbei* bei *autoritetui*, ar mielai vadovaujame ir imamės *atsakomybės*.

Tampa aišku: *dirbant* ir *studijuojant* mūsų elgesį veikia ne vien pasiekimų motyvas, *kiti didieji motyvai yra lygiai taip pat svarbūs*. Profesinės struktūros ar komandinis darbas įmonėje bei paskatos tuo pačiu metu vienodai susiję su pasiekimų, valdžios ir partnerystės troškimu.

Geriausiai ištirta motyvacijos sritis, be abejo, yra motyvacija, skatinama noro laimėti. Motyvacijos meistrai, norintys pritraukti klausytojus į savo seminarus, daugeliu atvejų taip pat yra įvaldę šią sritį.

Kas yra motyvacija, skatinama noro pasiekti?

Mus visuomet veikia noras laimėti, kai savo elgesiu bandome priartėti prie kokio nors aiškaus *standarto*. Standarto sąvoka turėtų būti akcentuojama kaip tai, į ką viskas atsiremia. Galima išskirti tris standartų rūšis. Dvi iš jų yra reliatyvios, viena absoliuti.

❶ Pirmasis reliatyvus standartas yra *intraindividualus palyginimas,* arba palyginimas su pačiu savimi.

Pavyzdžiui, jeigu šiandien aš stengiuosi bėgti greičiau negu praeitą savaitę, mano standartas yra praeityje pasiekti dalykai.

❷ Antrasis reliatyvus standartas – *interindividualus palyginimas,* arba palyginimas su kitu asmeniu.

Jeigu aš noriu bėgti greičiau negu varžovas, mano standartu tampa kitų žmonių pergalės.

❸ *Absoliutusis standartas* apsieina *be palyginimų su kitais laimėjimais.*

Pavyzdžiui, jeigu aš noriu sukurti kompiuterinę programą, atliekančią konkrečias užduotis, standartas bus pasiektas, jei ji veiks be klaidų.

Jei kuris nors šių akcentų, kaip savęs ar kito pralenkimas arba konkretaus tikslo siekimas, Jums pasirodė patrauklus, Jūsų motyvaciją skatina noras laimėti.

Žmones, turinčius stiprių motyvų, galite atpažinti iš to, kiek daug ir kaip sėkmingai jie dirba, nes galiausiai taip pasireiškia pasiekimų motyvas. Kuo gi skiriasi žmonės, turintys stiprių ir silpnų laimėjimų motyvų? Čia esanti lentelė įvardija žinomus skirtumus (Hermans, Peterman & Zielinski, 1978).

Valdžia



Pavyzdys: jeigu aš noriu pranokti savo konkurentą, gali būti, jog jis man yra svarbus lyginamasis standartas. Tačiau gali būti ir taip, kad *buvimas geresniam* nei kiti man *teikia pramogą* ir kelia asmeninės vertės sampratą. Pirmuoju atveju mano elgesį veiks pasiekimų, antruoju – valdžios motyvai. Šioje vietoje reikėtų kai ką patikslinti. Žinant tik tiek, kad savo elgesiu įgijau autoritetą kitų akyse, dar negalima pasakyti, koks motyvas buvo patenkintas.

Atidžiau panagrinėkime pasiekimų ir valdžios motyvus: *žmonės, turintys pasiekimų motyvą,* siekdami tikslo nori *ką nors sužinoti ir apie save.* Siekdami jie apsiriboja individualiuoju standartu ir savo galimybėmis. Todėl jų *laimėjimų motyvas bus patenkintas,* jei atsakomoji reakcija pasireikš rezultatu.

Tuo tarpu *šlovė ir garbė* labiau domins *žmones, turinčius valdžios,* o ne pasiekimų motyvą. Tam, kuriam pergalė reikš trofėjų, svarbesnė bus valdžia ir autoritetas, o ne pasiekti rezultatai. Valdžios motyvą turinčius žmones žavi buvimas padėties šeimininkais ir galimybė kontroliuoti kitus. Siekiant karjeros nereikėtų apsiriboti vien pasiekimų motyvu – valdžios siekimas taip pat gali būti puikus laiptelis į viršų.

Skirtumai tarp didelės ir mažos motyvacijos, veikiamos noro pasiekti

- Turintys stiprius laimėjimų motyvus renkasi vidutinio sudėtingumo užduotis. Tai reiškia, kad jie vengia itin lengvų ar sudėtingų užduočių. Šiems žmonėms patinka žinoti, ar gerai ir kaip gerai jie dirba. Geriausias tokios informacijos šaltinis – neįprastos sėkmingos arba nesėkmingos situacijos.
- Stiprių motyvų turintys žmonės apsistoja prie vidutinio sudėtingumo užduočių. Tuo tarpu silpnų motyvų savininkai renkasi ypač sudėtingas užduotis.
- Žaidimuose, kuriuose viską lemia atsitiktinumas, pirmieji renkasi mažesnę rizikos galimybę negu antrieji. Atrodo, kad jų neprovokuoja galimybė išbandyti laimę; juos nelabai žavi panašūs žaidimai.
- Žmonės, veikiami stiprių motyvų, geriau atsimena neatliktas užduotis, negu turintys silpnų motyvų. Kitą sykį imdamiesi darbo, jie mielai vėl pasirenka užduotį, kurios prieš tai nepavyko įveikti.
- Turintys stiprių motyvų laiką suvokia dinamiškai, o silpnų – daugiau statiškai. Pirmieji nenuobodžiauja, turi veikiau per mažai nei per daug laiko ir vadovaujasi teiginiu „laikas – pinigai“.
- Žmonės, skatinami stiprių pasiekimų motyvų, turi aiškius ateities orientyrus. Planuodami jie žvelgia toli į priekį.
- Rinkdamiesi partnerį (kokiam nors darbui), stiprią motyvaciją turintys žmonės pirmenybę teikia ne simpatiškam, bet tvirtus motyvus turinčiam asmeniui.

Nenuostabu, kad *stiprų valdžios* troškimą lydi daugybė *nemalonių pasekmių*. Moksliniai duomenys šiuo klausimu išreiškia aiškesnes vyrų, o ne moterų savybes. Remiantis jais, valdžios motyvą turintys vyrai

- dažniau ginčijasi ir nesutaria tarpusavyje,
- palaiko ne tokius stabilius ryšius su partneriais,
- dažniau akcentuoja prestižinius dalykus ir
- yra labiau linkę į impulsyvų elgesį bei alkoholizmą (Puca & Langens, 2002).

Nesunku suprasti, kad tokie požymiai nežada puikios karjeros. Todėl valdžios motyvą turintys žmonės ne visada užima aukštą padėtį visuomenėje – net tada, kai sąmoningai to siekia.

Partnerystė ir intymumas



Daugelis žmonių bendradarbiavimą su kitais laiko dideliu savo profesinės veiklos privalumu. Turėdami pasirinkti įvairias užduotis, kai kurie jų siekia gauti tokių pavedimų, kurie atliekami drauge su kitais. Gavus individualią užduotį, šiems žmonėms trūksta būtino paskatinimo ir motyvacijos. Tokie asmenys turi stiprų partnerystės motyvą.

> Partnerystės arba intymumo motyvui svarbiausia bendrumas su kitais.

Šį motyvą turintys žmonės

- mielai būna su kitais
- ir lengvai jiems atsiveria,
- tačiau tuo pat metu jaučia stiprų poreikį būti mėgstami.

Pavyzdžiai rodo, kad partnerystės motyvas anaiptol *nesusijęs su asmenine erdve,* kaip šeimos ar poros santykiai. Jei kas nors savo darbą stengiasi atlikti kuo geriau, gali būti, jog taip elgtis skatina ne pergalių ar valdžios troškimas, bet partnerystės, intymumo ir bendrumo su kitais siekimas.

Didžiojo trejeto tarpusavio ryšiai

Tie patys elgesio būdai dažnai gali būti ir kelių motyvų priežastis. Tai priklauso nuo to, kaip visa tai vertinsime. Tipiškos siekti skatinančios situacijos sporto ar profesinėje srityje šalia valdžios ir pasiekimų motyvų leidžia patenkinti ir partnerystės motyvą: darbe ar sporto klube mes susitinkame su žmonėmis. Gali būti, kad kaip tik dėl jų dirbame ar sportuojame su didžiuliu džiaugsmu.

Kita vertus, kai kuriems žmonėms situacijos, susijusios su partnerystės motyvu, reiškia daug daugiau nei kitų motyvų patenkinimą. Ypač tada, jei asmuo sėkmę partnerystėje suvokia kaip pasiekimą („Aš esu turėjęs daugiau moterų, nei Mick'as Jagger'is ir Kazanova kartu") arba įtakos turėjimą („Man užtenka pamoti piršteliu ir jis paliks savo žmoną bei vaikus likimo valiai vien tam, kad galėtų būti su manimi").

Vis dėlto kiekvienas motyvas turi tik jam būdingų skatinamųjų sąlygų. Situacija visada turi daug požiūrio taškų, kurie motyvuoja skirtingų žmonių elgesį.

> Norėdami motyvuoti savo ir kitų elgesį, turime žinoti, kas kiekvienoje situacijoje gali skatinti konkretų žmogų.

Tai, kad tam tikra situacija tenkina daugelį, nebūtinai tinka visiems.

Paskatos žmonėms, turintiems pasiekimų ir valdžios motyvų

Įsivaizduokime, kad skirtingus žmones norime paskatinti imtis tokios pačios veiklos. Kaip būtų galima paveikti siekiančius rezultatų, o kaip valdžios motyvų turinčius darbuotojus?

Siekiantiems rezultatų bus malonu žinoti, ką konkrečiai jie nuveikė. Pavyzdžiui, jei pasiekimų motyvą turinčiam žmogui, metus dirbusiam prie konvejerio, bus pasakyta „Jūs daug pasiekėte ir esate paaukštinamas", jo tai nepatenkins. Jis norėtų žinoti, ką tiksliai yra pasiekęs ir kodėl tai buvo įvertinta. Darbas prie konvejerio yra ekstremalus pavyzdys, tačiau kraštutinumai geriausiai iliustruoja problemas (be to, geras darbas prie konvejerio dažniausiai įvertinamas kitais būdais, pvz., darbo sąlygų pagerinimu).

Visiškai kitaip elgtųsi valdžios motyvą turintys žmonės – juos tikriausiai nelabai domintų kas porą savaičių pateikiamos ataskaitos apie vykdomo projekto pažangą. Kalbant apskritai, naudingi turėtų būti šie patarimai:

Praktiniai patarimai

- Motyvuodami kitų elgesį, į jų veiksmus reaguokite detaliai įvertindami laimėjimus.
- Norėdami motyvuoti savo veiksmus, susipažinkite su atsakomosios reakcijos procesais. Jau mažėjantis reikiamų atlikti darbų skaičius gali skatinti.

Pasiekimų ir valdžios motyvų nauda siekiant karjeros

Abu, pasiekimų ir valdžios, motyvai gali padėti siekti karjeros. Tačiau *tam reikalingos tam tikros aplinkybės* (Puca & Langens, 2002): mūsų visuomenėje valdžios siekiantys žmonės nestovi vietoje tik tada, kai turi *stiprų atsakomybės jausmą*. Tas, kuris siekia valdžios saviems tikslams, neįgis didelio autoriteto. Tikėtina, kad toks žmogus nesusidoros ir su vadovo pareigomis.

Tai veikiau pavyks tiems, kurie į valdžią žvelgia atsakingai, o *vadovaudami siekia būti naudingi kitiems*. Nesileiskite suklaidinami galingų ir sėkmę pelniusių egoistų pavyzdžių. Tokių žmonių tikrai esama – ne visi įtakingi asmenys yra atsakingi. Tačiau tas, kuris rūpinasi tik jį tenkinančiu rezultatu, visko gerai neįvertina: svarbu ne tai, kiek esama įtakingų egoistų, o kiek jų turi šansą tapti autoritetais.

Tai daug ką paaiškina: akivaizdus egoizmas daro meškos paslaugą profesinei pažangai (Puca & Langens, 2002).

> Atsakingi žmonės, turintys stiprų valdžios motyvą, ypač gerai susidoroja su pasiekimų ar tobulėjimo reikalaujančiomis užduotimis. Jie puikiai atlieka vadovo pareigas.

To jokiu būdu negalima pasakyti apie visus, turinčius pasiekimų motyvą. Stiprus laimėjimų motyvas pirmiausia krypsta į susidomėjimą užduotimi ir individualias pergales. Mokslininkai, sportininkai arba menininkai, vadovaudamiesi tokiomis pažiūromis, savo srityje gali pasiekti didžiausių laimėjimų, tačiau kai reikia užlipti ant aukščiausio vadovavimo laiptelio, stipraus pasiekimų motyvo nebepakanka. Kitaip tariant, vadovaujant labiau realizuojamas ne pasiekimų, o valdžios siekimas, taigi čia labiau sekasi šį motyvą turintiems žmonėms (Mclelland & Franz, 1992).

Profesinė sėkmė ir partnerystės motyvas

Šių dalykų bendrumas buvo paneigtas jau seniau, tačiau grįžkime prie to dar kartą: galbūt iš pirmo žvilgsnio susidaro įspūdis, kad partnerystės poreikis ne itin susijęs su profesine sėkme. Specialybė, suteikianti progos bendrauti su žmonėmis, gali pelnyti sėkmę, tačiau taip nutiks ne todėl, kad bus patenkintas mūsų partnerystės motyvas. Vis dėlto *tarp šio motyvo ir profesinės sėkmės esama netikėto ryšio.*

MacAdams ir Vaillant (1982) savo daugiau kaip 17 metų trukusia studija įrodė, kad vyrai, kurie, būdami trisdešimties, teigė turintys stiprų partnerystės motyvą, vėliau gaudavo didesnes pajamas, padarydavo sėkmingesnę profesinę karjerą ir būdavo labiau patenkinti savo santuoka, nei vyrai, turėję silpną partnerystės motyvą. Pirmieji taip pat turėdavo mažiau problemų dėl alkoholio ar narkotikų bei rečiau skųsdavosi baime ar depresija.

Šie duomenys tampa aiškūs, kai suvokiama, kad partnerystės motyvas sąveikauja su *stresą mažinančiais hormonais* (Puca & Langens, 2002).

> Geriausiu atveju žmonės, turintys stiprų partnerystės motyvą, yra labiau atsipalaidavę ir ramesni.

Žinoma, taip bus tik tada, jei pirmiausia šis motyvas remsis *viltimi patenkinti bendravimo su kitais poreikį*. Taip pat jei nedominuos *baimė būti atstumtam.*

Motyvų išsidėstymas

Galbūt šie samprotavimai įpiršo mintį, kad žmogus gali turėti kurį nors vieną motyvą. Nebūtinai: *teoriškai kiekvienas gali turėti visus tris motyvus.* Netgi įmanoma, kad jie bus vienodai stiprūs (teoriškai).

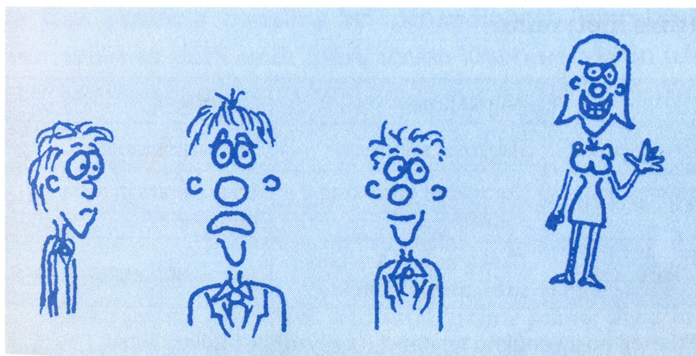
2.2 Išvirkščioji motyvacijos pusė: priartėjimas ir vengimas

Scena lyg iš Woody Alleno filmo: paauglys mokyklos šokiuose niekaip nedrįsta pakviesti savo išrinktosios. Visi drąsinantys ženklai negelbsti. Tinkamą draugo patarimą jis atmeta pareikšdamas: „...o jei ji pasakys „ne"? To negalėčiau pakelti!"

Tai rodo, jog mūsų šokėją veikia stiprus partnerystės motyvas: jo mintys atkakliai sukasi apie tai, ką gi apie jį mano išrinktoji, ar jis turi šansą ir kaip būtų baisu, jei ji atmestų kvietimą.

Tačiau paskutinėse vaikino mintyse slypi esminė problema: jo partnerystės motyvas pasireiškia nesėkmės baime, o ne tikėjimu, kad pasiseks.

Praktinė išvada: žmogus, vengiantis *situacijų skatinančių laimėti, nebūtinai yra abejingas sėkmei*. Galbūt pergalė jam labai svarbi – netgi tokia svarbi, kad bet kokia nesėkmė virstų didžiule katastrofa. Mokinys, niekaip nesiryž-



„...o jei ji pasakys „ne"? To negalėčiau pakelti!"
Bijodami patirti nesėkmę, mes dažnai atsisakome priimti iššūkius, kurie toli gražu nėra tokie neįgyvendinami.

tantis pakviesti šokti savo išrinktosios. Ar galime manyti, kad slaptoji meilė jam visiškai nerūpi? Galbūt yra atvirkščiai. Galbūt vaikinas taip susižavėjęs, kad atsakymas „ne“ jį tikrai sužlugdytų.

Moksleivį baugina kita motyvacijos pusė, būdinga visiems motyvams: tas, kuris tikisi pasisekimo, tuo pat metu visada rizikuoja patirti nesėkmę. Tas, kuris savo lūkesčius nukreipia į kitus asmenis, taip pat rizikuoja būti atstumtas. Tas, kuris dalyvauja lenktynėse, rizikuoja pralaimėti.

> Motyvacijai būdinga kova tarp priartėjimo ir vengimo. Visi žmonės, kurie turi veikimo pagrindą, blaškosi tarp tikėjimo sėkme ir nesėkmės baimės. Tik neturintys motyvacijos nesusiduria su šia problema.

Abejojant visada kyla klausimas, kas yra stipriau: *tikėjimas sėkme* ar *nesėkmės baimė*. Atsižvelgiant į tai, kuri pozicija dominuoja, skiriami du žmonių tipai:

- Tikintys sėkme arba
- bijantys nesėkmių.

Priartėjimo ir vengimo tendencijos būdingos visiems trims motyvams:

	Priartėjimas	**Vengimas**
Pasiekimai	Tikėjimas sėkme	Nesėkmės baimė
Valdžia	Noras įgyti autoritetą ar įtaką	Baimė prarasti įtaką ir autoritetą
Partnerystė	Tikėjimas bendravimu su kitais žmonėmis	Baimė būti atstumtam

Priartėjimo ir vengimo tendencijų pavyzdžiai, būdingi trims didiesiems motyvams.

Šis skirstymas teikia nemažai svarbių išvadų.

Partnerystės motyvas: išvados

Žmonės, turintys partnerystės motyvą, nebūtinai yra mėgstami kitų (Puca & Langens, 2002). Atrodo, kad *baimė būti atstumtiems* skatina *ne visada malonų elgesį*. Taigi neryžtingi žmonės mėgaujasi ne centrine ir teigiama šio motyvo puse arba atpalaiduojančiais ir stresą mažinančiais veiksniais. Tas, kuris bendraudamas su kitais nuolat baiminasi atmetimo reakcijos ar mano, kad turi to saugotis, kenčia blaškydamasis tarp nervų sistemą alinančio streso ir atsipalaidavimo.

Pasiekimų motyvas: išvados

Kitos išvados išryškėja tada, *kai žmonės, turintys skirtingų pasiekimų motyvų, renkasi užduotis*. Šio motyvo esmė – noras save įvertinti. Todėl sėkmingas susidorojimas su laimėjimus skatinančia situacija tampa atsakomąja mūsų pačių reakcija.

Tačiau tokios atsakomosios reakcijos, kurioms jau iš pat pradžių buvo garantuota sėkmė, yra neinformatyvios ir šiuo požiūriu banalios bei nenaudingos. Pavyzdžiui, rungtynės su didžiausiu mūsų teniso klubo nevykėliu užtikrins beveik nenuginčijamą mano pergalę, tačiau iš šios situacijos aš nieko nepasimokysiu. Šis laimėjimas nereikš tikrų sportinių pasiekimų. Ar tikrai esu ko nors vertas, išaiškės tik tada, kai kovosiu su sau lygiu priešininku. Šios situacijos yra optimalios savęs pažinimo požiūriu – jų dėka aš išsiaiškinu, kas esu iš tikrųjų.

Rinkdamiesi kasdienes užduotis, *tikime sėkme* arba *bijome pralaimėti*. Mūsų apsisprendimai rodo, kuri iš šių būsenų dominuoja.

Pavyzdys
Įsivaizduokime, kad šachmatų klube Irena gali varžytis su trimis priešininkais. Borisas yra dar gana jaunas ir nuolat pralaimi, Laros jėgos tokios pačios, kaip ir Irenos, o Ivanas yra čempionas ir daugelio tarptautinių turnyrų nugalėtojas. Su kuo žais Irena, jei savo sėkme ji tiki labiau nei bijo pralaimėti ir nori iš tikrųjų žinoti, ko yra verta?

Labiausiai tikėtina, kad ji pasirinks Larą, kad ir laimėjusi, ir pralaimėjusi prieš lygiavertę varžovę galėtų ko nors pasimokyti. Jei Irena pasirinktų Ivaną, jos pralaimėjimas nebūtų labai pamokantis, nes prieš šį žaidėją pralaimi iš esmės visi klubo nariai. Nors galima pergalė prieš jį ir labai paglostytų savimeilę, tokia pabaiga nelabai tikėtina. Jei Irena pasirinktų Borisą, pergalė būtų beveik garantuota, tačiau tai nieko nesakytų apie tikrąsias jos galimybes.

Tačiau koks būtų šios žaidėjos pasirinkimas, jei daug stipresnė būtų ne viltis laimėti, bet baimė pralaimėti? Gali būti, kad ji pasirinktų Borisą. Tuomet nereikėtų baimintis dėl nesėkmės, nes šis vaikinas visada pralaimi. Taip pat įmanoma, kad būtų pasirinktas Ivanas. Kodėl? Juk šiuo atveju pralaimėjimas yra neišvengiamas, o kaip tik to labiausiai bijo Irena. Čia ir slypi atsakymas: kadangi visi pralaimi prieš Ivaną, žaidėjos nesėkmė nebūtų susijusi su tikraisiais jos gebėjimais. Pasirinktos sąlygos jau iš pat pradžių būtų nepalankios, taigi pralaimėjimas tikrai nesužlugdytų Irenos pasitikėjimo savimi: ji negalės teigti, kad yra nevykėlė.

Kokios atsakomosios reakcijos tikimės, priklauso nuo to, kokių vilčių ir baimių turime:

- Jei esame *optimistai*, rinksimės *rizikingas*, bet ir *gerai ištirtas situacijas.*

- *Žmonės, bijantys nesėkmių*, dažniau nei optimistai renkasi *ypač lengvas arba ypač sudėtingas užduotis*. Tai nereiškia, kad jie vengia *vidutinio sudėtingumo užduočių – jos pasirenkamos dažniausiai*. Tačiau *ekstremalūs pasirinkimai* labiausiai būdingi žmonėms, netikintiems sėkme ir bijantiems pralaimėti.

2.3 Motyvų atpažinimas

Kad „prakalbintume" kokio nors žmogaus motyvus, pirmiausia turime žinoti, kokių motyvų jis turi. Kai kurių motyvų turi beveik kiekvienas, tuo tarpu kitų – tik nedaugelis. Galbūt kai kurie motyvai akivaizdūs, bet jau yra patenkinami.

Be to, mums taip pat *žinomi ne visi* mūsų pačių *motyvai*. Pavyzdžiui, kasdienybėje mes neatspindime savo motyvų. Mažų mažiausiai neįprasta samprotauti apie „pasiekimų motyvą". Kai galvojame apie savo ir kitų žmonių poreikius, tokios sąvokos net neateina į galvą.

Kai savęs paklausiame, kokie motyvai yra tokie įprasti, kad faktiškai kiekvienas juos turi, pirmiausia pagalvojame apie biologinius poreikius. Svarbiausieji jų yra troškulys, alkis, miegas ir seksualumas. Tačiau šias sąvokas reikia suskirstyti pagal jų specifiką. Von Rosenstiel (2001, 30 p.) klausia: „Bet argi mes jaučiame tik paprastą „troškulį"? Nejaugi mums svetimas alaus ar kavos „troškulys"? Tai paaiškina šis sakinys:

> Net patys svarbiausi mūsų poreikiai ilgainiui kito veikiami kultūrinės aplinkos ir tapo individualiais poreikiais.

Taigi kokių motyvų mes turime? Toliau norėčiau padiskutuoti apie tai, kaip galima atsakyti į šį klausimą. Yra didelis *skirtumas*, ar kalbama apie *kitų žmonių*, ar apie *savo pačių motyvų atpažinimą*. Savaime suprantama, kad, būdamas vadovas ir norėdamas išsiaiškinti savo pavaldinių motyvus, turėsite mažesnes ir visiškai kitokias galimybes tai padaryti, nei norėdami išsiaiškinti savo asmeninius motyvus. Pavienės psichologinės mokyklos taip pat pateikia įvairius atsakymus. Pradėkime nuo motyvų, kuriuos tikriausiai turi visi žmonės ir kurie sąlyginai nėra užslėpti.

Mūsų gero gyvenimo įsivaizdavimas Suvokimo ir elgesio psichologijos vaizdas

Mūsų kasdieniai veiksmai dažnai susiję su turima „gero gyvenimo“ vizija („vision of the good life“, O'Shaughnessy, 1987, 9 p.). Ši vizija formuoja poreikius, galimus priskirti kiekvienam žmogui. Paprastai tariant, ji yra suprantama.

O'Shaughnessy (1987, taip pat žr. Felser, 2001, 45 p.) čia pateikia nemažai priešingybių, kurios neturėtų atrodyti ginčytinos. Iš esmės mielesni tie žmonės, kurie yra...

- ne sergantys, o sveiki,
- ne suvargę ir tingūs, o gyvybingi,
- ne pakrikusios, o stabilios psichikos,
- ne tie, kurių vengia ir nekenčia, o tie, kurie yra mylimi ir žavūs,
- ne stebėtojai atsiskyrėliai, o socialūs individai,
- ne abejojantys, o žinantys, ko nori,
- ne įsitempę ir bailūs, o linksmi ir ramūs,
- ne bjaurūs, o gražūs,
- ne vargšai, o turtingi,
- ne purvini, o švarūs,

- turintys žinių, o ne nemokšos,
- ne gyvenimo žaisliukai, o savo likimo kalviai,
- ne nuobodūs, o gebantys palaikyti pokalbį.

Iš esmės šis sąrašas yra nebaigtas – jį galima papildyti visais tinkamais ir vertingais duomenimis. O'Shaughnessy (1987) taip pat mini tikslus, tačiau jis šią sąvoką aiškina kiek kitaip nei aš (plg. 3 skyrių); pasak O' Shaughnessy, tikslų žmonės *nesirenka sąmoningai*. Šie tikslai turimi net ir jų neįsisąmoninus.

Motyvų atpažinimas savyje ir kituose dar nėra menas. Jis prasideda tada, kai atpažįstamas ir realizuojamas ryšys *tarp elgesio* – vakarinių kursų lankymo ar ruošimosi pristatymui – *ir poreikių*. Neretai šie ryšiai lieka nepastebėti, taigi poreikiai taip pat būna neaiškūs.

Nustatant motyvus ir poreikius, pirmiausia siūlyčiau ne mėginti atpažinti seniai veikiantį motyvą, bet *pažadinti* tik potencialius, tačiau bet kuriuo atveju *įgimtus poreikius*. Kaip tik tai padeda *naujai suvokti veiklos ir tikslų ryšį*. Pavyzdžiui, galbūt vakariniai kursai nėra lankomi vien dėl reikalavimo „geriau turintis žinių, o ne atvirkščiai" ar, žvelgiant į tolesnę ateitį, „geriau turtingas, negu vargšas". Kiti poreikiai, kuriuos norima patenkinti, galėtų būti:

- „gebėjimas palaikyti pokalbį" (kartais būtinas ir kursuose bei pratybose),
- „užtikrintumas" (čia abejones išsklaido kursų pabaigoje vykstantys egzaminai),
- „buvimas socialiu individu" (visi panašūs vakarais vykstantys renginiai yra informacinė terpė, kurioje taip pat palaikomi asmeniniai ir profesiniai ryšiai).

Svarbu paminėti: visa tai galimi ir jokiu būdu nepriverstiniai ryšiai. Tačiau jei tam tikrais poelgiais išlošiama kitais aspektais, tai bus dirva naujoms paskatoms atsirasti.

Šalia to panagrinėkime *reklaminį pavyzdį*, vaizdžiai iliustruojantį tarpusavio ryšius: netgi kai visais žmonijos istorijos laikotarpiais buvo labiau vertinama švara, o ne atvirkščiai, siekį kovoti su prakaitu ir jo kvapu ne visada būtume galėję laikyti švaros reikalavimu. Didžiulė dezodorantų rinka pakeitė požiūrį ir minėtas elgesys tapo daugelio žmonių poreikiu. Tačiau šių priemonių naudojimas netarnauja vien švarai. Dauguma žmonių jas renkasi, norėdami būti patrauklūs, kai kurie tai laiko sveikatai būtinu dalyku. Taigi *elgesį vienodai motyvuoja trys tikslai:* higiena, patrauklumas ir sveikata. Šie ryšiai Jums tikriausiai pasirodys visiškai įprasti, vis dėlto, tyčia apie tai negalvojant, jie nėra taip aiškiai suvokiami. Jūs tikrai žinote reklamų, kurios dezodorantų vartojimą sieja su įvairiais mažiau reikšmingais tikslais, tokiais kaip didesnis patrauklumas, integracija į norimą aplinką ar kitomis panašiomis situacijomis.

> Taigi yra naudinga tirti galimus elgesio ir asmeninių tikslų ryšius.

Savaime suprantama, kad šie ryšiai dažnai yra labai individualūs. Vienas dalyvavimą vakarėlyje suvoks kaip galimybę palaikyti gerus asmeninius ir profesinius ryšius, kitas tokį variantą atmes ir visas jėgas atiduos vien darbui; vienam dėstančio docento stilius bus priimtinas, kitam ne. Taip išaiškėja, kokiais būdais savo ir kitų elgesį galima motyvuoti, o kokiais ne.

Psichologijoje šio skyrelio atramos taškas, arba akivaizdūs poreikiai, tyrinėjami dar ir kita linkme. Knygos pradžioje minėtos poreikių teorijos mėgina *skirstyti poreikius pagal kategorijas* ir *išdėstyti* jas *interindividualia eilės tvarka*. Žymiausi bandymai – tai Maslowo poreikių piramidė ir Herzbergo „dviejų faktorių teorija“. Abu jie siūlo

aspektus, į kuriuos galima atsižvelgti, tačiau neišsprendžia nevienodo motyvų veikimo problemos.

„Žvilgsnis į savo vidų“ – introspekcija

Jums turbūt jau kilo klausimas, kodėl pirmiausia nepasiūliau nustatyti savo asmeninių motyvų. Juk save pažįstame geriausiai, žinome, kas tokie esame ir ko norime. Tai galima pagrįsti daugeliu pavyzdžių, tačiau savų motyvų nustatymas taip pat susiduria su sunkinančiomis aplinkybėmis. Toliau aptarsiu dvi pagrindines tokio tipo problemas.

1-a problema: prisiminimai visada tėra rekonstrukcija

Žinios apie save susideda iš prisiminimų arba rekonstrukcijos procesų. Dažniausiai savęs klausiame: „Kodėl aš taip pasielgiau?“, o ne: „Kodėl dabar taip elgiuosi?“ *Žvalgymasis į savo praeitį ir yra klaidų šaltinis.* Pavyzdžiui, prisimindami nebejaučiame to, ką jautėme atlikdami tam tikrą veiksmą, o juk tai galėjo būti lemiamas mūsų motyvacijos veiksnys. Norėdami nupasakoti ankstesnio veiksmo motyvus, privalome „rekonstruoti“, o šio proceso metu visos atminties spragos bus užpildytos ne mums tikrai žinomais, bet įtikinamais faktais. Kaip gali būti pašalinti apsunkinantys elgesio veiksniai, parodo eksperimentas su fiktyvia rinkos tyrimų studija. Remiantis eksperimentu, žmonės *dažnai negali pateikti tikslių duomenų apie savo vidines būsenas* ir retai nagrinėja jų elgesiui įtakos darančius veiksnius.

Toliau pateikto eksperimento metu buvo atidžiai tiriamas jo dalyvių elgesys renkantis prekes. Empiriškai egzistuoja tokio elgesio dėsniai, tačiau žmonėms jie pasirodė visiška nesąmonė. Jiems tai buvo pagrindas nepripažinti kai

kurių pasirinkimą lėmusių veiksnių. Vietoj to savo elgesį dalyviai aiškino teiginiais, įprastu atveju veikiančiais protingą pasirinkimą. Jie minėjo „puikią kokybę“, „patrauklią kainą“, „skonio atitikimą“, tačiau tikroji elgesio priežastis nebuvo akcentuojama.

Eksperimentas: fiktyvi rinkos tyrimų studija (Nisbettas ir Wilsonas)

Daugelis tyrimo dalyvių buvo paraginti ką nors pasirinkti iš įvairia tvarka išdėstytų darbužių. Rezultatas: toliausiai dešinėje pusėje padėta prekė buvo pasirinkta keturis kartus dažniau nei prekė, užimanti tolimiausią poziciją kairėje pusėje.

Vis dėlto nė vienas eksperimento dalyvis savo pasirinkimo nesiejo su prekių išdėstymu. Atitinkama tyrimo vadovo pastaba jiems pasirodė nesuvokiama.

Nisbetto ir Wilsono tiriamųjų elgesį paveikė požymis, kurio nė vienas nelaikė svarbiu ar reikšmingu. Todėl, turėdami pagrįsti savo pasirinkimą, jie net nepagalvojo, kad drabužio vieta galėtų būti svarbi, ir neįtraukė šio fakto į savo argumentus.

Tačiau įdomu tai, kad eksperimento dalyviai šio požymio reikšmės nenorėjo pripažinti net ir tada, kai apie tai užsiminė tyrimo vadovas. Tas pats fenomenas pasikartojo atliekant daugelį kitų eksperimentų:

Kai kuriais atvejais dalyviai pripažindavo, kad kitus žmones galėjo paveikti prekių išdėstymo tvarka, tačiau niekada nesutikdavo, kad šis dalykas galėjo paveikti jų pačių elgesį. Tuo tarpu kai kurių iš viso neįtikindavo faktas, kad toks veiksnys galėtų būti lemiamas (Nisbett & Wilson, 1977).

Nenorą pripažinti tokias elgesio priežastis galime aiškinti tuo, kad prekės vieta nebūtinai nusako jos kokybę.

Taigi pasirinkimas, susijęs su tokiu periferiniu veiksniu, tyrimo dalyviams turėjo pasirodyti tiesiog kvailas.

2-a problema: motyvai, kurių nenorime pripažinti

Išdėstymas ir pateikimas veikia pasirinkimą – koks vartotojas norės tai girdėti? Aprašytas eksperimentas mus veda prie kitos priežasties, dėl kurios pateikti informaciją apie save tampa problematiška. Esama motyvų, kurių nenorime pripažinti ne tik kitiems, bet ir sau. Įsivaizduokite, Jūs jaučiate *didelę antipatiją savo kolegai*. Šis *jausmas veiks ir Jūsų elgesį*. Įsivaizduokite toliau, kad šis asmuo pastaruoju metu Jums labai pagelbėjo. Esant tokioms aplinkybėms, gali būti, jog savo antipatiją slėpsite, nenorėdamas prieš kitus ir save pasirodyti nedėkingas.

Nesąmoningi motyvai – psichoanalitinis požiūris

Jei juntamos antipatijos ne tik nenorite pripažinti, bet ir visiškai jos nepastebite, norėdami tęsti tyrinėjimą, turėtume į pagalbą pasitelkti psichoanalizę. Šis psichoterapijos metodas remiasi tuo, kad *daugelio savo norų ir poreikių* mes *nesuvokiame*. Taip yra todėl, kad:

- juos esame nustūmę į šalį,
- juos kausto baimė,
- jie netinkami socialiniu požiūriu.

Iš tikrųjų tai yra įtikinama priežastis, kodėl motyvai nėra įsisąmoninami: individui maloniau turėti ne konkrečius, o aukštesnius metamotyvus. Platesnis čia išdėstytų teorijų nagrinėjimas netilptų į šios knygos rėmus. Todėl toliau esanti žurnalo ištrauka kalba tik apie tai, kaip svarbu atpažinti nesąmoningus motyvus, ir pataria, kaip tai padaryti.

Neprijaukinama – nesąmoningi motyvai

Poreikiai psichoanalitiniu požiūriu

Psichoanalizė remiasi požiūriu, teigiančiu, kad neišreikšti poreikiai niekur nedingsta ir toliau lieka veiksmingi. Jie pasireiškia mums esant ne tokiems budriems – sapnuose, svajonėse arba pagarsėjusio *„froidiškojo apsirikimo"* metu. To pavyzdys būtų apsirikimas sakant kalbą: „Širdingai sveikinu susirinkusius į šiandieninę konferenciją ir pranešu, kad posėdis baigtas" (Froido pavyzdys). Akivaizdu, jog šiuo atveju kalbantysis turėjo neišsakytą norą, kad posėdis jau būtų pasibaigęs, ir nepagalvojęs tai ištarė garsiai.

Poreikiai visuomet kažkaip siejasi su psichoanalitine sritimi. Kai jie nepatenkinami simboliškai (sapnuojant ar suklystant), gali nutikti, kad kada nors bus imtasi realių įgyvendinimo formų. Pavyzdžiui, taip nutinka vadinamosios „konversijos" arba „pasiligojimo" atveju: kažkas, bijodamas konkrečių išbandymų, pvz., egzamino, iš tikrųjų suserga – ir visuomet jiems skirtu metu (Comelli & Rosenstiel, 1995, 19 p.). Pagal psichoanalizę bet kuriuo atveju patartina atsižvelgti į nesąmoningus motyvus, juos tirti ir vis dėlto ieškoti tinkamų būdų jiems patenkinti.

Jūsų nenustebins tai, kad nesąmoningi motyvai sunkiai identifikuojami. Iš dalies neaiškus jų egzistavimas siejasi su įsitikinimais, nors šiandien ir neabejojama nesąmoningos ir motyvuotos informacijos perdirbimo galimybe (Kunda, 1990). Žinoma, įvairios psichologijos kryptys labai nevienodai suvokia nesąmoningų procesų priežastis, eigą ir praktinę reikšmę. Kalbant apie nesąmoningų motyvų identifikaciją, galima išskirti keletą patarimų:

- Atkreipkite dėmesį į tai, kas Jums (ir kitiems) „išsprūsta" neapgalvotais momentais, nesvarbu, kokie jie būtų, – apsirikimas sakant kalbą, sapnai ar nesukoncentruotos mintys. Gali būti, kad šiomis akimirkomis Jūs galvojate apie ką nors asmeniškai svarbaus.
- Negalvokite, kad Jūsų norai ir motyvai yra neprieštaraujantys. Atvirkščiai, įsisąmoninkite, kad pojūčiai yra susimaišę. Galbūt tada, darydami praktines išvadas, galėsite šiuos „mišinius" sugrupuoti pagal tikslingumą ir nebesirūpinti norais, kurie Jums nepasirodys tikrai svarbūs.
- Atkreipkite dėmesį į spontaniškus impulsus. Tokie tam tikrose situacijose pasireiškiantys motyvai yra veiksmingesni nei tie, kurie „prabyla" tik po ilgų svarstymų. Negalėdami paaiškinti spontaniško impulso, turite žinoti, kad mąstymas apie tikruosius motyvus ne gelbsti, bet išmuša iš vėžių.
- Ieškokite tikslingų elgesio būdų patenkinti motyvus, apie kuriuos, atrodo, iš viso negalvojote. Tai taip pat yra „nesąmoningų" motyvų atvejai.

Elgesio stebėjimas

Daug geriau nei gilumine vidinio pasaulio apžvalga funkcionuoja išorės veiksnių ir pastebimų poelgių nagrinėjimas. Mano manymu, šis dalykas yra ypač svarbus.

Reagavimas į aplinkos teikiamas paskatas

Pirmiausia svarbu suprasti, kaip žmogus reaguoja į aplinkos dirgiklius. Pažįstama situacija: keletas vaikų keliauja namo; staiga vienas pradeda bėgti ir šaukti: „Kas pirmesnis..." Šis šūkis *tiesiogiai nukreiptas į pasiekimų motyvą.* Vaikai, kurie pasileidžia iš paskos, turi šį motyvą, o tie, kurie ramiai eina toliau, ne.

> Trumpai tariant: motyvų turintys žmonės reaguoja į aplinkos dirgiklius, o jų neturintys – ne. Kuo stipresnė motyvacija, tuo silpnesnių paskatų reikia.

Pavyzdžiui, šūkis „Kas pirmesnis..." reiškia ne ką kita, kaip faktą „kas ten bus pirmas". Turinčiam stiprų pasiekimų motyvą to pakanka. Tam, kurio laimėjimų motyvas silpnas, reikės stipresnių paskatų. Pavyzdžiui, atsižvelgdami į tai, iškelkite klausimą, ką gi reiškia tas „ten" ir ar iš viso verta „ten" skubėti – ir dar „būti pirmam". Mano manymu, šį pavyzdį tikrai nesunku perkelti į ekonomikos sritį.

Didelės reikšmės turi ir tai, kur link žmonės kreipia *savo elgesį.* Atkreipkite dėmesį į *veiksmus, susijusius su partneryste!*

Pavyzdžiui, *turintys pasiekimus skatinantį motyvą* nori *pasiekti standartą.* Kad galėtų viską įvertinti, šiems žmonėms reikalinga informacija apie jų laimėjimus. Tokių motyvų turintys vaikai taip pat nori tiksliai žinoti, kas lai-

mėjo lenktynes, arba išsiaiškinti, ar šiandien jie buvo greitesni nei vakar.

Turintieji valdžios motyvą labiausiai stengsis dėl to, kad *kiti pamatytų jų pergalę*. Vadinasi, vaikui taip pat bus svarbu, ar visi suvoks, kad jis bus pirmasis (netapęs laimėtoju, savo nesėkmę jis mėgins ištaisyti kitu vertę keliančiu elgesiu).

Turinčius partnerystės motyvą labiau skatins noras būti mėgstamiems. Pavyzdžiui, tapęs nugalėtoju toks vaikas paguos pralaimėjusius, o pralaimėjęs pats pasveikins laimėtoją. Gali būti, kad lenktynes jis bandys pavaizduoti kaip komandinį žaidimą.

Šiaip ar taip, kokio nors veiksmo tąsa dažnai parodo, kokiam motyvui teikiama pirmenybė. Pavyzdžiui, klausimas „Kiek aš nuveikiau?" gali reikšti, kad esamą situaciją kas nors supranta kaip paskatą savo pasiekimų motyvui.

Elgesio padarinių įvertinimas

Kitas svarbus faktorius šalia santykio su išorinėmis paskatomis yra elgesio padariniai. Remdamiesi Biblijos moto, teigiančiu, kad savo darbuose turime atpažinti save, *žmones galime vertinti pagal jų paliktus pėdsakus*. Pavyzdžiui, šalia nužudytojo aptikęs tuščią piniginę, komisaras tai įvertins kaip nuorodą, jog nusikaltimą motyvavo godumas ar kita panaši paskata (plg. Rosenstiel, 2001, 22 p.). Tokį kasdienį atpažinimo pavyzdį perkelti į ekonomikos sritį jau nebus taip paprasta.

Kaip pavyzdį pamėginkime charakterizuoti *komandos narius, siekiančius* naujai suformuotų (o galbūt seniau kokybės ar administravimo srityje iškeltų) *tikslų*. Ar kas nors siekia vadovauti aptarimų metu, taip konkuruodamas su bendradarbiais (valdžios motyvas)? Kas akcentuoja už-

duoties atlikimą ir atiduoda tam visas savo jėgas (pasiekimų motyvas)? Ar yra narių, skatinančių komunikaciją, bandančių užglaistyti nesutarimus ar darbuotis nekonfliktuojant tarpusavyje (partnerystės motyvas)?

Organizmo reakcijos

Motyvuoti mus gali tik tai, kam nesame abejingi. Šiuo atveju būtų prasminga nepamiršti *fiziologijos.* Greitesnis širdies plakimas, išsiplėtę akių vyzdžiai ar mušantis prakaitas – visa tai kūniško susijaudinimo požymiai. Fizinės reakcijos tampa iš tiesų dominančių motyvacinių procesų „akompanimentu". Jei nepastebima panaši reakcija, būtų verta sunerimti, jog motyvacija šiuo metu nėra itin stipri. Žinoma, organizmo reakcijos gali būti ir nesusijusios su motyvacija, nes kūnas atlieka ne tik mūsų psichinių procesų „akompanimento" vaidmenį, bet ir turi daugybę kitų funkcijų, kurios išoriškai gali pasireikšti labai panašia forma. Ypatingas *psichologinių reakcijų privalumas yra tas, kad mes jų negalime kontroliuoti.* Taigi, net ir nepastebėdami jokių organizmo suaktyvinimo požymių, galime tvirtinti, kad vieną ar kitą veiksmą atliekame su džiaugsmu, arba suprasti, kad toks įtikėjimas tėra simuliacija. (Kalbant apie kontroliavimo galimybę, esama keleto svarbių išimčių, kurias norėčiau aptarti vėliau.)

Kasdienių svajonių stebėjimas ir vizijų formavimas

Norint suprasti, kur slypi kiekvieną žmogų motyvuojanti galia, Comelli ir von Rosenstiel (1995, 47 p.) pirmiausia siūlo *stebėti kasdienes fantazijas ir svajones.*

Kas sudaro kasdienes fantazijas? Kokios temos jose vyrauja?

- Pasiekimai ir sėkmė?
- Turtas ir valdžia?
- Šeima ir saugumas?
- Meilė, seksas ir aistra?
- Patogumas ir komfortas?
- Bendravimas ir pramogos?



Mūsų kasdienės svajonės dažnai susijusios su pasiekimais ir sėkme – kaip tik todėl jos gali suteikti tam motyvaciją.

Mūsų fantazijos – tai nuoroda į dalykus, suteikiančius mums *individualių motyvų*. Aptikę jose keletą temų, tuo galime pasinaudoti dvejopai: siekdami motyvuoti savo elgesį, vienoje vietoje galime sistemingai patalpinti kai kuriuos dalykus. Žinoma, ko nors siekiant, ne visus juos galima vienodai išnaudoti. Pavyzdžiui, visi kartais turime motyvą, skatinantį nesistengti. Šis „pastangų vengimo motyvas" (kasdienėje kalboje žinomas tinginystės vardu) nesuderinamas su tikslo siekimu. Šiuo atveju geriausiai tiktų sėkmės ar pripažinimo troškimas.

Atsižvelgiant į temą, *sistemingais minčių stabtelėjimais galima pamėginti apriboti mažiau į tikslo siekimą orientuotas svajones ir plėtoti į tai nukreiptas fantazijas.* Štai keletas žingsnių to link (Comelli & Rosenstiel, 1995, 47 p.):

- Turėtume priprasti svajoti apie dedamas pastangas, pasiekimus bei sėkmę.

  Tarkime, kad mintis apie tokį „svajojimą" skamba nelabai viliojančiai. Ji neturėtų dominuoti, tačiau užsisvajojus apie šiuos dalykus privalu save paskatinti.
- Fantazijos turėtų būti susijusios su mūsų pačių gyvenimo ar karjeros eiga.

  Svajonės neturėtų nuklysti į lankas ar mums nepasiekiamas erdves.
- Siekdami to, turėtume orientuotis į vis konkretesnius nurodymus.

  Taip tarsi patvirtinsime, kad mūsų svajonės virs tikrove.
- Turėtų didėti tikslų nuoseklumas.

  Esama prasmingų metodų tam pasiekti. Juos aptarsiu tolesniuose knygos puslapiuose.
- Pabaigoje visada laukia atpildas. Pasiekus tikslą jis neturi būti užmirštas. Apdovanojimai yra veiksmin-

giausia motyvacinė priemonė – taip pat ir tada, kai juos skiriame sau.

Pastebėjote? Šios elgesio patarimų grandinės atramos taškas – savęs stebėjimas. Tačiau *galutinis punktas yra tikslai* ir *psichologinės priemonės* (paskatinimai, atpildas). Apie tai, kaip formuojamos vizijos (jas suvokiant kaip didelius tikslus) ir gyvenimiški planai, galite dar sykį perskaityti įvairaus pobūdžio literatūroje. Visur galioja ta pati taisyklė: jei nesidomite savo motyvais ar jų visiškai nepažįstate, nepastebėsite lemiamų faktorių, kuriais disponuojate.

Todėl sėkmę žadanti savikontrolė nepadės atpažinti savo motyvų ir to, kas trukdo individui valdyti iškeltus pažintinius tikslus.

Trumpai ir aiškiai

- Motyvai ir pažiūros yra glaudžiai susiję. Ir vieni, ir kiti gali pasireikšti motyvuojant. Pažiūros yra ilgalaikės ir siejasi su konkrečiais objektais, motyvai siekia užpildyti kokią nors spragą ir gali būti įvairiai patenkinti.

- Galimų motyvų kiekis nėra ribotas. Vienas galimų ir pripažintų skirstymų šiurkščiai kategorizuoja motyvus į pasiekimų, valdžios ir partnerystės motyvus.

- Didžiojo trejeto elementai yra tarpusavyje susiję – iš esmės kiekvienas jų gali disponuoti visais. Siekiant profesinės sėkmės, ypatinga reikšmė tenka pasiekimų ir valdžios motyvams. Geri ekspertai ir vadovai turi norėti siekti. Vadovas tuo pat metu privalo turėti ir valdžios motyvą. Vis dėlto valdžios motyvo turėjimas neužtikrina sėkmingos karjeros, svarbi yra ir atsakomybė.

- Kas iš pradžių pasirodo paradoksalu, greitai išaiškėja: stipri motyvacija nebūtinai pasireiškia tam tikru elgesiu. Turi būti laviruojama tarp tikėjimo sėkme ir nesėkmės baimės. Tikintys sėkme ieško aiškios atsakomosios reakcijos.

- Motyvai ne visada iškart atpažįstami. Nesąmoningi motyvai nepasireiškia sąmoningu ir reflektuotu elgesiu, kaip atsakymas į klausimą „Kodėl tu taip elgiesi?“ Sėkmę lemia spontaniškų, automatiškų ir nevalingų poelgių, tokių kaip kasdienės svajonės, fantazijos ar nevaldomos reakcijos, stebėjimas. Bandant išsiaiškinti motyvus, svarbu atkreipti dėmesį į išorinius veiksnius. Į kokius aplinkos dirgiklius reaguoja asmuo? Kokių rezultatų jis pasiekia?

3 Tikslai

Tai, kas privaloma, motyvuoja geriau

Mūsų *motyvai ne visada žinomi mums patiems* – kartais jie veikia mums to nė nenutuokiant. Pavyzdžiui, gali būti, kad bendradarbiui arba mokiniui tam tikros užduotys atrodo daug įdomesnės už kokias nors kitas dar prieš išsiaiškinant, kad antrosios paprasčiausiai nesuteikia progos pasireikšti asmens sugebėjimams. Šiuo atveju pasiekimų motyvas suveikė savarankiškai.

Mums yra *žinoma* tai, ko *siekiame savo elgesiu.* Šeimos sukūrimas, tam tikrų pajamų gavimas, profesijos įgijimas, aukso medalio laimėjimas – visa tai realūs žmogiški tikslai. Kalbant apie juos, nekyla jokių problemų.

Tikslai yra antras svarbus dalykas, veikiantis mūsų motyvaciją. Protingai iškelti tikslai padeda sėkmingai motyvuoti savo ir kitų veiksmus.

3.1 Tikslo iškėlimas teorijoje

Geresnių rezultatų pasiekimą, susijusį su tikslo sau iškėlimu, teoriškai paaiškinti galima tuo, kad tikslai nukreipia mūsų elgesį, taip pat mintis, dėmesį ir veiksmus tam tikra linkme. Kad šis procesas būtų sėkmingas, suformuoti tikslai turi atitikti tam tikrus kriterijus. Tikslai turi...

- būti konkretūs ir specifiški,
- būti provokuojantys, bet pasiekiami,
- būti reikšmingi ir nuoseklūs
- jiems reikalinga atsakomoji reakcija, skatinanti pažangą.

Tikslai turi būti konkretūs ir specifiški

Neturintys specifikos ir blankūs tikslai neveikia motyvacijos ir pasiekimų. Pavyzdžiui, jei aš sakau, kad per dieną noriu parašyti „kuo daugiau puslapių“, gali būti, kad liausiuosi dirbęs, kai tik negalėsiu nieko daugiau sugalvoti. Vadinasi, nebeturint minčių paprasčiausiai neįmanoma rašyti toliau. Gali nutikti ir taip, kad man paskambins draugas, su kuriuo nebendravau mėnesių mėnesius. Susitikęs su juo taip pat nebegalėsiu toliau rašyti. Arba mane ims kamuoti galvos skausmas. Tuomet apie rašymą vėl negalės būti jokios kalbos. Teiginys „kuo daugiau puslapių“ neatitinka konkretumo ir išmatuojamumo standartų, tiksliai apibrėžiančių, kada mano tikslas pasiekiamas, o kada ne. Jų nesilaikydami susiduriame su pavojumi anksčiau laiko pasirinkti kitus dalykus (poilsį, pasimatymus su draugais ir t. t.).

Psichologinės studijos tai aiškiai patvirtina. Locke (1981), remdamasis 96 procentais panašių studijų, priėjo išvadą, kad *užduotys, iškeltos sau be specifinių tikslų, gerokai silpniau skatina norą siekti nei užduotys, atitinkančios tikslius ir išmatuojamus standartus.* Šių standartų yra keletas:

- Kiekybės standartas arba to siekiantys tikslai – pvz., tam tikros užduoties atlikimas per suplanuotą laiko tarpą (dieną, savaitę ar pan.). Šiuo atveju atsižvelgiama į asmeniui tinkamą laiko valdymą (pavyzdžiui, realiai suplanuojamas mokymosi procesas nepamirštant galimų trukdžių ir nenumatytų atvejų).
- Kokybės standartas arba to siekiantys tikslai, pvz., tam tikro rezultato pasiekimas, sandėrio su konkrečiais klientais sudarymas ir pan.
- Kiekybės ir kokybės kombinacijos – pvz., per tam tikrą laiko tarpą ką nors reorganizuoti taip, kad ga-

liausiai būtų pašalintos susikaupusių klientų skundų priežastys.

Būdamas viršininkas savo pavaldiniams nesuteiksite tikrai geros motyvacijos vien kartodamas žodžius „Savo darbą atlikite kuo puikiau!"

Motyvaciją bei norą siekti geresnių rezultatų formuoja susitarimas dėl konkrečių darbo tikslų.

Pavyzdžiui, kalbant apie konkretaus produkto gamybą, su bendradarbiais reikėtų sutarti, jog per dieną bus paruošiama 50 jo vienetų, neviršijant dviejų procentų brokuotų prekių.

Iškelti sau tikslai turi būti provokuojantys, bet pasiekiami

Niekada iš savęs ar kitų *nereikalaukite neįmanomo*. Puikiausias to pavyzdys būtų suplanuoti darbai, kuriems atlikti skirtas laiko tarpas yra per trumpas. Tokie sumanymai yra tiesiog absurdiški.

Tikslų nerealumas neigiamai veikia motyvaciją net tada, kai tai nėra akivaizdu.

1999 metais Aamodtas pasiūlė Radfordo universiteto studentus, susiduriančius su sunkumais kažko siekiant, paskatinti specialia programa. Šią programą sudarė pratimai, susiję su studijuojančiųjų pasirinkta specialybe, specialių mokymo būdų perteikimas ir tikslų sau iškėlimas. Paaiškėjo, jog sėkmingai pasirodžiusių šioje programoje iškelti tikslai skyrėsi nuo tų, kuriems nepasisekė. *Pastarųjų*

tikslai dažniausiai *buvo tiesiog per dideli*, pvz., per semestrą pasitempti tiek, kad jo gale pažymių vidurkis, kuris buvo maždaug keturi balai, šokteltų iki dešimties. Tačiau jei jau pirmasis kontrolinis darbas, parašytas semestro pradžioje, būdavo įvertinamas „tik" šešetu, tikslas tapdavo nebepasiekiamas praėjus vos porai savaičių. Studentai *tai įvertindavo kaip didžiulę nesėkmę* ir *visiškai nuleisdavo rankas.*

Vis dėlto iškelti sau tikslai neturėtų būti pasiekiami ir *labai lengvai.* Locke ir Lathamas (1990) sugebėjo parodyti, kad pasiekimai kyla aukštyn lygiagrečiai su vis augančiu tikslų išsikėlimu tol, kol išlaikomas tam tikras santykis.

Jūsų arba kitų išsikelti tikslai turėtų kviesti priimti iššūkį, reikalaujantį pastangų, tačiau telpantį į realių galimybių ribas.

Apibrėžiant tikslus, orientuotis padėtų tie patys trys standartai, taikomi žmonėms, turintiems pasiekimų motyvą:

❶ Asmeniniai ligšioliniai pasiekimai *(individualioji norma)*

Pvz., jei žinote, kad iki šiol tam tikram darbui atlikti jums prireikdavo keturių savaičių, galite išsikelti tikslą kitą sykį tokią pat užduotį įvykdyti per tris savaites.

❷ Kitų pasiekimai *(socialinė norma)*

Pvz., žinodami, kad dviejuose trečdaliuose prekybos taškų yra pasiekta tam tikra prekių paklausa, patys įrengdami kitas prekybos vietas galėsite išsikelti tikslą ją nors keliais procentais viršyti.

❸ Pageidaujami pasiekimai *(kriterinė norma)*

Pvz., jei pagal pelningumą nustatančius apskaičiavimus yra aišku, kad prekybos taško įkūrimas atsipirks tik tuo atveju, jei bus užsakomas tam tikras prekių skaičius, jūs, norėdami įrengti prekybvietę, iškelsite tikslą tai realizuoti.

Iškeliant konkrečius tikslus, yra naudinga atsižvelgti į individualius, socialinius ir kriterinius duomenis. Jei du trečdaliai pardavėjų dirbdami pasieks pelną, viršijantį pageidautąjį, atidarę naują prekybos centrą, iš darbuotojų reikalausite atsižvelgti ne tik į privalomąjį pardavimų skaičių, bet ir į minėtų dviejų trečdalių pasiekimus. Tačiau tokiu atveju pelno siekimas reikš ne didžiulį iššūkį, o veikiau priklausymą geriausiajam trečdaliui, ir tai atrodys visiškai realu.

Tikslai turi būti reikšmingi ir nuoseklūs

Specifiški ir provokuojantys tikslai dar neužtikrina tikslingo elgesio. Kai kurie žmonės turi tikslų, tačiau jie nėra nuoseklūs. Toliau panagrinėsiu tokią sąvoką, kaip *tikslų nuoseklumo planas* arba *vidiniai įsipareigojimai* (plg. Kleinbeck, 1996). Šiai sąvokai tiktų toks teiginys:

> Tikslai, su kuriais nesijaučiame susiję, lengvai praranda savo nuoseklumą, kartu ir veiksmingumą.

Ypač lengvai prieš tai iškeltus tikslus pamirštame tada, kai staiga susižavime kitais įdomiais dalykais (pvz., trumpomis spontaniškomis atostogomis ar nauja meile).

Kaip galime to išvengti? Pirmiausia privalu nepamiršti, kad turime pasilikti laisvo laiko, o ne suplanuoti dienas jau savaitės pradžioje. Tikslai, kuriems įgyvendinti turime aukoti kiekvieną savo minutę, nėra realūs. Be to, būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kad *iškeltų tikslų įgyvendinimas mums būtų tikrai svarbus ir reikšmingas.*

Kalbėdami apie tai, galime pasinaudoti tolesniu motyvacijos planu: *lūkesčių* ir *vertės teorija*. Ji leidžia teigti, kad

pirmiausia mums svarbūs tie tikslai, kurių įgyvendinimas padeda pasiekti kitus, didesnius tikslus.

Pavyzdys: įmonėje, kurioje dirbate, Jūs siekiate vadovo pareigų. Svarbi sąlyga pretenduojant į šią vietą – darbo stažas užsienyje, ypač JAV. Tačiau tam, kad metams ar dvejiems būtumėte išsiųstas į šią šalį, turite būti aukštos profesinės kvalifikacijos. Taip pat iš jūsų bus tikimasi tam tikros tarpkultūrinės kompetencijos bei puikių kalbos žinių, pritaikomų profesinėje srityje ir buitiniuose pokalbiuose. Be to, įmonė, kuriai priklausote, Jums siūlo galimybę lankyti atitinkamus kursus bei pratybas ir yra pasirengusi finansuoti jų baigimą eksternu, jei šalia darbo nuspręstumėte dar ir mokytis. Taigi kvalifikacijos, reikalingos stažuotei užsienyje, įgijimas yra didelis ir ilgalaikis papildomas krūvis.

Atsižvelgdami į tai, reikiamą kvalifikaciją susiplanuojate įgyti per ateinančius šešis ar dvylika mėnesių. Taip jūs išsikeliate tikslą kaip priemonę pasiekti dar aukštesnį tikslą, t. y. stažuotę JAV, kuri turėtų tapti jūsų šansu kandidatuojant į firmos vadovo vietą. Kuo išvykimas į JAV Jums atrodys patrauklesnis ir kuo labiau būsite skatinami po jo laukiančių galimybių, tuo atkakliau ir intensyviau sieksite iškeltų tikslų, susijusių su kvalifikacijos kėlimu. Kiekviena pagunda nedalyvauti įvairiuose kursuose ir pratybose reikš grėsmę nebūti išsiųstam į stažuotę. Kitaip tariant, kiekviena minutė, skirta kvalifikacijai kelti, vis labiau priartins jus prie tikslo.

Abejodami savimi ir bijodami būsimų silpnumo akimirkų, galite *pasinaudoti tam tikrais simboliais*: plakatas su San Francisko vaizdu virš rašomojo stalo arba miniatiūrinis Laisvės statulos variantas miegamajame galėtų būti puikios pagalbinės priemonės, nuolat primenančios iškeltą tikslą.

Atsakomoji reakcija, skatinanti pažangą siekiant tikslo

Psichologiniai tyrimai neleidžia abejoti, kad *atsakomoji reakcija stipriai veikia tikslo iškėlimo procesą* (Locke ir Latham, 1990). Daugybė tyrinėjimų rodo, kad iškelti sau tikslai menkai skatina norą jų siekti, jei juos įgyvendinant nesulaukiama atgalinės reakcijos. Galime išskirti du esminius atsakomosios reakcijos tipus.

- Pirmajam tipui priklausytų *rezultato atsakomoji reakcija*, profesinėje srityje dažnai pasireiškianti gautu pelnu, parduotų prekių skaičiumi ir t. t.
- Antrajam tipui priskiriama *eigos atsakomoji reakcija*. Darbinių procesų metu ji mus informuoja apie tai, ar siekdami išsikelto tikslo einame teisingu keliu, ar neturėtume įdėti daugiau pastangų, ar nereikėtų keisti mūsų veikimo strategijos.

Pavyzdys: asmuo, užsiimantis nekilnojamojo turto prekyba, nesidomi statistiniais savo pardavimų duomenimis, rodančiais jo darbo kokybę. Jis tai daro tik metų gale. Šiuo atveju daug naudingesnė atsakomoji reakcija, padedanti įvertinti, ar gerai vyksta darbas. Būtų verta sulaukti nuolatinių atsakomųjų reakcijų – tą galima pasiekti kai kuriais atvejais, pvz., sudarant tarpinį balansą, nustatantį, kokios dar informacijos gali prireikti pirkėjui, kur turėtų būti ieškomi nauji klientai ir t. t.

Ir čia *tyrimai pateikia aiškias išvadas*. Lee ir Lituchy'aus studijoje (1990) aprašomi eksperimento dalyviai simuliavo uždarąsias įmones. Pasirodė, kad geriausių rezultatų pasiekė tie asmenys, kurie buvo iškėlę specifinius ir drauge aukštus tikslus ir kurių sudaryti sandėriai sulaukė *rezultato ir eigos atsakomųjų reakcijų* (Kleinbeck, 1996).

Mūsų problema: daugelis darbinių aplinkybių suformuoja terpę, kurioje gana retai sulaukiama atsakomosios reakcijos. Visų pirma minėtosios *eigos atsakomosios reakcijos.* Kaip galime tai pakeisti? Pažvelkime į darbo pasaulį ir pasidomėkime įmonėmis, kuriose taikomi metodai, susiję su tikslų iškėlimu. Matome, kad esama įvairiausių būdų, puoselėjančių atsakomąją reakciją:

- *Pati darbo struktūra* gali sukelti atsakomąją reakciją (pvz., darbo atlikimas ir jo kokybės kontrolė yra žmogaus rankose),
- *vadovas* gali tinkamai reaguoti į pavaldinių pasiekimus (pvz., tam padėtų periodiškai vykstantys pokalbiai su kolektyvu),
- patys *bendradarbiai* gali įvesti kontrolę, veikiančią kaip atsakomąją reakciją (pvz., kasdien užpildyti įvairių pažymėjimų lapelius),
- kolegos vieni į kitus reaguoja tinkamai (pvz., toje pačioje darbo teritorijoje),
- *techniniai įrenginiai* (pvz., kompiuteris) nuolat panaudojami tikslui siekti.

3.2 Tikslo iškėlimas praktikoje

Kad galėtume motyvuotai planuoti ir siekti, sujunkime visus reikalavimus, kurie, pasak trumpai aptartų psichologinių tyrimų, būtini tikslui suformuoti. Tuomet susipažinkime su keletu patarimų, *padedančių formuoti ir iškelti tikslus praktikoje.*

Šioje skyriaus dalyje keliami klausimai:

- Kaip aš formuoju konkrečius ir specifinius tikslus?
- Kaip pasiekiu sudėtingų, provokuojančių, bet realių tikslų?

- Kuo pasireiškia reikšmingumas ir nuoseklumas?

Trečiąjį aspektą išsamiau aptarsime 3.4 skyrelyje, kalbėdami apie susilaikymą ir motyvaciją, susijusią su įsipareigojimais sau pačiam. Matome, kad toliau nagrinėdami šią temą susiduriame su metodų sritimi. Kadangi tikslai nėra pagrindinė šios knygos tema, *privalote patys sau iškelti tikslus ir žinoti savo galimybes* bei kas Jums svarbu. Tai galioja ir asmeniniams *Jūsų tikslams, kuriuos norite pasiekti*, ir *tikslams, kuriuos iškeliate savo pavaldiniams* ar kurių siekiate drauge su bendradarbiais. Todėl čia ir pateikiami tik patarimai, bet ne tikslūs nurodymai, kaip reikėtų elgtis.

Konkretūs tikslai – patikrinami tikslai

Pasiekimų standartai norint pasitikrinti

Ar mano tikslai...	Pasiekimų standartai
...išmatuojami?	◆ Termino nustatymas ◆ Aiškių kokybės kriterijų suformavimas ◆ Tikslaus kiekio nustatymas
...pagrįsti?	◆ Išmatuojamų pasiekimų standartų bei kriterijų pasirinkimas ◆ Veiksmų, kaip dydžio nustatymo pakaitalo, patvirtinimas
...terminuoti?	◆ Ne tik termino, bet ir tikslios datos nustatymas ◆ Terminų suteikimas tarpiniams tikslams
...turi ribas?	◆ Tinkamo laikotarpio pasirinkimas trūkstant patirties ◆ Punktų suformavimas nustatytam laikotarpiui, skirtam rezultatui pasiekti
...neprieštaringi?	◆ Ar reikalavimai kiekybei ir kokybei suderinti? ◆ Ar suderinti profesiniai ir asmeniniai interesai?

Neturite tikslo – nėra ir pasiekimų. Tačiau neaiškūs tikslai neskatina motyvacijos ir noro pasiekti! Tai atrodo pagrįsta ir įrodyta moksliškai. Kaip tik todėl nuolat kalbama apie konkrečių tikslų formavimą ir tam skiriamas pastangas.

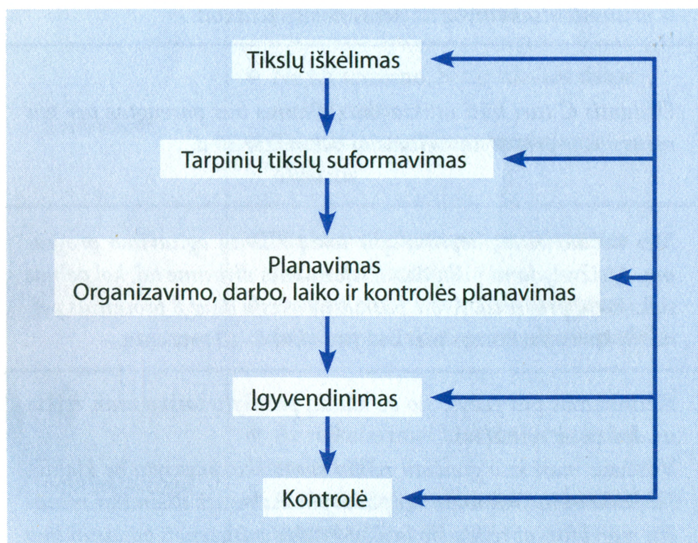
Jūsų tikslai tampa konkretūs tik tada, kai žinote, kada jie gali būti pasiekti. Pasiekimų standartų, kaip lyginamojo dydžio, nustatymas čia vaidina svarbų vaidmenį.

	Pavyzdžiai
	Posėdis gali trukti daugiausia dvi valandas. Užduotis A turi būti įvykdyta per 3 dienas. Posėdžio metu turi būti tiksliai padalytos užduotys. Spragos turi būti užpildytos kasdien raštu atsakant į x klausimų.
	Užduotys bus aiškiai paskirstytos, jei posėdžio metu bus paskelbtas darbų ir juos atlikti privalančių žmonių sąrašas. Papildomas veiksmas: visi posėdžio dalyviai turi patvirtinti vadovo sprendimą ir prisiimti atsakomybę už jiems skirtas užduotis.
	Užduotis C turi būti atlikta iki... Planas bus parengtas per tris mėnesius ir pristatytas vėliausiai balandžio 30 d.
	Mes nežinome atsiliepimų apie tokią klientų agitavimo programą. Atsižvelgdami į išlaidas, telefonu mes dirbsime tol, kol pelnas sieks 8–10 procentų. Arba: paskutinė akcija davė 8 procentus pelno. Šį kartą pasistengsime, kad jis siektų 8–10 procentų.
	Netinkamas pavyzdys: *šio be klaidų parašyto laiško man reikia už dešimties minučių!* Verčiau: *man kuo greičiau reikia šio laiško, parašyto be klaidų. Iki kada būtų įmanoma tai padaryti?* Arba: *už dešimties minučių man būtinai reikia šio laiško! Prašau pasistengti padaryti kuo mažiau klaidų!*

Nuo visumos skaidymo prie veiksmų programos

Pačioje pradžioje *tikslai dažniausiai yra labai kompleksiški ir ilgalaikiai.* Kompleksiškumo laipsnis neturi nieko bendra su išmatuojamumu ar formavimo detalumu. Toks paprastas ir trumpas, visiškai neaiškus tikslas, kaip: „Per šešis mėnesius norime 20 procentų padidinti apyvartą“ pagal visas taisykles yra labai kompleksiškas. Jis orientuotas į rinkos ir konkurentų veiklos analizę, galbūt į naujos rinkodaros strategijos formavimą ir su tuo susijusias naujas komunikacines priemones, sakykim, tokias kaip reklamos ar pardavimų srityje dirbančių komandų plėtra.

Pirmasis svarbus žingsnis – tai kompleksinių tikslų skaidymas į tarpinius arba „kelrodžius“ tikslus. Suformavę tokius tikslus, galėsite planuoti konkrečius darbus ir veiksmus.



Tikslų iškėlimo praktikoje schema

Pratimas

a) Kokius tikslus turite ateinantiems 12 mėnesių?
- Suformuokite tikslus, kurių norėtumėte pasiekti profesiniame ir asmeniniame gyvenime.
- Užsirašykite juos.
- Nurodykite, ką turite padaryti, kad juos pasiektumėte. Šalia pasižymėkite tarpinius tikslus.

b) Tuos pačius veiksmus atlikite ir kaip komandos vadovas. Kritiškai įvertinkite, ar tikslai, kuriuos numatėte kiekvienam bendradarbiui, jam turėtų atrodyti siektini ir skatinantys motyvaciją!

Sunkiai pasiekiami, bet realūs tikslai

Tikslai turi būti pasiekiami, tačiau ne per lengvai. Provokuodami jie skatins labiau stengtis.

Pagrindinės formulavimo taisyklės

- Kas pusę metų iškelkite ne daugiau kaip 3–7 tikslus.
- Prieš įgyvendindami savo tikslus suplanuokite, kada ir kaip norite juos pasiekti.
- Planuodami savo laiką, įterpkite „jokerio dieną“ (nesuplanuotą dieną). Gana dažnai tenka susidurti su visiškai nenumatytais dalykais. Pasitaikius tokiems trukdžiams, daugeliu atvejų galėsime atsigriebti per „jokerio dienas“. Išvengus panašių situacijų, tokios dienos virs puikia poilsio galimybe.
- Planuodami tikslus, nepamirškite savo ligšiolinės patirties.

Pratimas

Išanalizuokite savo patirtį, susijusią su tikslų siekimu praeityje:

- Ar tikslai buvo realūs? Per dideli? Per maži?
- Jeigu tikslai buvo nerealūs, kur slypėjo to priežastys (pvz., išorinės kliūtys, nepakankamas savų gabumų ar galinčių iškilti sunkumų įvertinimas ar pervertinimas, tinkamai neįvertintas kiekvienas tikslų realizavimo žingsnis, reikalingos medžiagos trūkumas ir t. t.)?
- Kokias išvadas padarėte išanalizavę šias priežastis? Ką ateityje norėtumėte daryti kitaip?

Reikšmingi ir nuoseklūs tikslai

Kad tikslai skatintų mūsų motyvaciją, jie turi atrodyti svarbūs ir nuoseklūs. Jūsų profesiniame gyvenime (arba studijose) atsiras daugybė svarbių tikslų. Tačiau tuo pat metu daugelis mūsų turi ir kitų tikslų, kurie *iš dalies ima konkuruoti su* minėtais *profesiniais tikslais*. Nepajutę ir nesuvokę šio „*tikslų konflikto*", susiduriame su pavojumi nuolat dvejoti savo pačių iškeltais tikslais kaskart, kai tik jie susidurs su kitomis siekiamybėmis.

Šalia kitų motyvacijos aspektų labai svarbus tikslų aiškumas.

Užduokite sau klausimus:

- Ką norėčiau pasiekti savo gyvenime?
- Kokių tikslų sieksiu, norėdamas pakilti karjeros laiptais?
- Ką norėčiau pasiekti per ateinančius 5, 10 arba 20 metų?

- Kokie žingsniai tampa svarbiais etapais siekiant šių gyvenimiškų tikslų?

Norėdami *motyvuoti* ne savo, o *kitų elgesį*, turėtumėte iškelti atitinkamus „pavaduojančius" klausimus, padedančius išsaugoti bendradarbių motyvus.

Siekdami įgyvendinti tikslą, dažnai *susidursite su nurodymais, kurie ne visada atrodys prasmingi ir reikšmingi.* Nieko negalėsite padaryti ir tada, kai visus privalomus atlikti pavedimus turėsite nuolat derinti su asmeniniais bendradarbių tikslais. Šioje problemoje slypi *svarbiausia užduotis – komandos ugdymas*, tačiau prie to dar grįšime.

Kalbėdamas apie Jus pačius, norėčiau priminti ne kartą šioje knygoje minėtą *interpretacijų* reikšmę. Tai *padeda kur kas labiau motyvuoti* tikslus ir užduotis, iš pradžių nekėlusius susižavėjimo:

Nežavinčių užduočių „prisijaukinimas"

- Tikslus ir užduotis, nekeliančius susižavėjimo, paverskite aukštesniais ir patrauklesniais tikslais, šį procesą suvokdami kaip tikslingų priemonių kūrimą.
- Laikykitės požiūrio, kad nesėkmės nieko nekeičia, o kiekviena sėkmė – tai žingsnis į priekį. Pabandykite surasti šalutinių efektų užduotyse, atitinkančiose Jūsų interesus.

Kuo aiškiau suvokiate, ko norite, tuo mažesnė tikimybė susidurti su užduotimis, kurios iš tikrųjų jūsų nedomina. Tačiau čia kalbama ne apie tokius interesus, kurie suprantami kaip „įdomūs", bet apie tokius, kuriuos suvokiame esant reikšmingus siekiant tikslo. Todėl vienu atveju neįdomūs dalykai gali būti svarbūs kitose situacijose. Atsižvelgdamas į tai, mėginsiu detalizuoti, kaip įmanoma padidinti jūsų tikslų nuoseklumą.

3.3 Kūnas ir siela: tikslų nuoseklumas

Kaipgi iškeliamas tikslas? Iš esmės įvykdomi du punktai:

- *Suformuojamas* tikslas bei nustatomas laikas, iki kada norima jį pasiekti. Tai įvyksta arba sistemingai planuojant tikslus, arba veikiant išorinėms priežastims.
- *Tikslas privalo būti rišlus.* Tikslų nuoseklumas remiasi tik maža mūsų vidinių sprendimų dalimi. Juos paprastai papildo įvairūs išoriniai įsipareigojimai. Kuo daugiau tokių sąlygų, tuo rišlesnis tampa tikslas.

Kiekvienas iš mūsų žino gana daug profesinio gyvenimo pavyzdžių, kai neretai susiduriama su išorinėmis aplinkybėmis, stipriai veikiančiomis įsipareigojimus.

Puikus pavyzdys, iliustruojantis nuoseklumą, yra egzaminai. Kai kvalifikacijos kėlimo kursus pasiryžtate baigti egzaminu, šis tikslas tampa privalomas vos pasirašius tam tikrus registracijos dokumentus. Tai galėtų būti ir *teisinio įsipareigojimo pavyzdys*. Tuo tarpu priklausomybė nuo tikslo tampa vis ryškesnė; ypač po to, kai darbo kalendoriuje pasižymite egzamino datą, o kolegoms ir pažįstamiems papasakojate apie savo sprendimą. Šie dalykai lemia *psichologinius įsipareigojimus*, veikiančius net ir tada, kai teisiškai neprivalote nieko daryti.

Kitas pavyzdys būtų iš socialinės pedagogikos arba psichologijos srities. Čia vadovaujantis asmuo su klientais sudaro reguliarias sutartis, kuriomis jie įsipareigoja laikytis terapijos tikslams reikalingų elgesio taisyklių. Nuoseklumo didėjimo esmė, net ir veikiama stiprių išorinių motyvų, glūdi bendruose darbo tiksluose.

Vidiniai įsipareigojimai

Vidiniai įsipareigojimai, padedantys siekti tikslo, dar įvardijami anglišku „commitment" terminu. Ši sąvoka gana naudinga, nes apibrėžia šiek tiek daugiau, nei esame pratę sieti tiesiog su „įsipareigojimais", kurie gali reikšti ir ką nors išoriška.

> Terminui „commitment", reiškiančiam vidinius įsipareigojimus, pavaldūs ne tik išoriniai įsipareigojimai, bet ir vidinis aktyvumas bei asmeninio ryšio su tikslu pajautimas.

Vadybos mokslas šią sąvoką pritaikė savo sričiai, taigi tapo visuotinai pripažintas teiginys, kad *įmonėje* kaip darbuotojų asmeninių įsipareigojimų skatinama motyvacija *veikiantys vidiniai įsipareigojimai* yra *pagrindinis organizacijos sėkmę lemiantis dalykas.*

Klasikinėmis laikomų priemonių, skatinančių vidinių įsipareigojimų formavimąsi, apžvalgą rasite kituose puslapiuose (plg. Cialdini, 1993; Felser, 2001).

Dalykų „prisijaukinimas" arba „indėlio efektas"

Dideli vidiniai įsipareigojimai neatsiejami nuo įvairių dalykų suvokimo. Idealiu atveju tai stipriai veikia mūsų loginio mąstymo pajautimą. Čia galime paminėti vieną stipriausių psichologinių efektų – vadinamąjį „indėlio efektą" („Endowment effect"). Pirmiausia šis efektas buvo išsamiau ištirtas norint suprasti iracionalaus elgesio apraiškas priimant ekonominius sprendimus. Jį galėtume apibrėžti trumpa formuluote:

> Mes turime vis stipresnių motyvų užkirsti kelią praradimams, siekdami lygiaverčių ir vienodai tikėtinų laimėjimų.

Vidiniai įsipareigojimai („commitment“) – nuoseklumo kūrimas

- **Psichologijoje „commitment“ sąvoka jungia vidinius ir išorinius įsipareigojimus bei būtinus pasiekti tikslus, suformuojančius didelę motyvaciją.**
- **Kitos (rašytinės) asmens įsipareigojimų taisyklės šią sąvoką supranta kaip savanorišką bendradarbių susitarimą įmonėje (vadinamoji vidinių įsipareigojimų arba „commitment“ kultūra).**

Priemonės būtinumui padidinti:

Fiksavimas raštu

Įrašas kalendoriuje, priminimo lapeliai, užrašai, kuriuos perduodame kitiems, įpareigoja. Esminiai vidiniai įsipareigojimai turėtų būti fiksuojami raštu.

Atvirumas

Į savo sumanymus įtraukdami kitus, iškart įsipareigojame ir patys siekti to paties. Pasirengimas kokią nors idėją papasakoti kitiems leidžia vertinti, kaip rimtai į ją žiūrime patys.

Išlaidos ir kliūtys

Kuo daugiau investuojame į savo sumanymą, tuo glaudžiau esame su juo susiję.

Tai galioja ir laikui, ir pinigams, mažinantiems pagundą ir vėl atsisakyti projekto.

Čia pastebimas paradoksalus dalykas – kitaip, nei susidūrimas su sunkumais, per lengvai pasiekiamas tikslas neskatina aukštų vidinių įsipareigojimų.

Savanoriškumas ir prievartos klaidos

Dideli vidiniai įsipareigojimai gali būti susiję tik su tais dalykais, kuriuos atliekate savanoriškai.

Jei norite padėti žmonėms, turintiems atlikti ką nors, kas akivaizdžiai nesusiję su jų vidiniais įsitikinimais, dažnai padeda pastaba, kad tai, kas atliekama šiuo metu, taip pat puikiai padėtų keliant rišlumo lygį.

Žvilgsnis į kultūros istoriją

Kultūrinių ir istorinių vidinių įsipareigojimų elementų aptinkame vestuvių ceremonijose. Jose yra visi minėti aspektai – vestuvių liudijimas, asmeninių ryšių demonstravimas, liudininkai ir galų gale pati ceremonija: visu tuo pabrėžiama, kad jaunieji šiam žingsniui pasiryžo niekieno neverčiami, o savo noru. Ši ceremonija nėra vien juridinis formalumas. Jaunavedžiams ji primena, kad jų pasirinkimas galėjo būti ir visai kitoks, todėl priimtas sprendimas neturėtų kelti jokių abejonių.

Eksperimentas su „indėlio efektu“

Ekonomiškai suprantamas šis efektas galėtų būti remiantis tokiu pavyzdžiu (Kahneman, Knetsch & Thaler, 1990):

Įsivaizduokite, kad aš Jums padovanoju kokį nors trokštamą daiktą, pavyzdžiui, nedidelį dailų ąsotėlį. Tuomet suteikiu Jums progą šią dovaną parduoti pasiliekant už ją gautus pinigus.

Dabar įsivaizduokite visiškai kitą šio eksperimento versiją: aš siūlau Jums pirkti tą patį ąsotėlį, prieš tai jo nepadovanojęs. Abiem atvejais pagrindinis klausimas bus: kiek vertingas Jums atrodo ąsotėlis. Vienintelis skirtumas tas, kad pirmojoje situacijoje daiktas jau buvo Jums priklausęs (žinoma, tik dėl to, kad atsitiktinai jį padovanojau, o ne todėl, kad jo norėjote).

Šiuo atveju žmogaus elgesys įgyja iracionalių elementų, paprasčiausiai nesuvokiamų ekonominiu požiūriu: jei eksperimento dalyviai ąsotėlį įsigytų už santykinai mažą kainą, parduodant ji turėtų būti santykinai didelė. Kitu atveju žmonės mieliau pasiliks daiktą ir atsisakys pinigų. Atsitiktinis daikto įgijimas tyrimo dalyvius motyvuoja susigrąžinti daug didesnę sumą pinigų, nei jie būtų pasirengę mokėti patys, to daikto dar neturėdami.

Šios išvados leidžia teigti:

> Žmones daug labiau motyvuoja suteikimas ko nors, ką jie gali prarasti, nei pažadas laimėti.

Tai taip pat gali būti vienas iš skirtumų tarp motyvaciją turinčių ir jos neturinčių žmonių. 1.3 skyrelio pavyzdyje

Regina turi kažką, kuo gali remtis, ji turi neabejotiną kapitalą (gerą pažymių vidurkį, gerą vardą dėstytojų akyse, savanoriško darbo vietą). Diteris šiuo atveju neturi nieko, ką galėtų prarasti. Viską, ką jau turi Regina, jis pirmiausia turėtų įgyti. Tai motyvuoja mažiau net tada, kai galimybė laimėti yra tokia pat tikėtina, kaip ir Reginos galimybė prarasti.

Motyvuojanti „indėlio efekto" jėga labiausiai susijusi ne su nuosavybės turėjimu, bet su *asmens interpretacijomis.* Dažnai tie patys dalykai vienu atveju gali būti suvokiami kaip grėsmingas praradimas, kitu – kaip galimybė laimėti.

> Loginiu požiūriu visiškai banalus nevienodas tų pačių dalykų traktavimas gali turėti ypač didelės reikšmės motyvacijai.

Jūs sutiksite, kad šių dviejų sakinių esmė tikrai gana panaši:

„Pasidarę šį testą, sužinosite cholesterolio kiekį savo kraujyje" ir

„Nepasidarę šio testo, nesužinosite cholesterolio kieko savo kraujyje".

Vis dėlto Jūsų pacientų apsisprendimą atlikti šį kraujo testą labiau motyvuos antrasis sakinys (Maheswaran & Meyers-Levy, 1990). Diteris iš anksčiau minėto pavyzdžio turėtų taip pat *išsiaiškinti, ką jis praranda*, neatlikdamas vieno ar kito dalyko, susijusio su studijomis.

Reklaminis pavyzdys

Užrašas ant reklaminio laiško voko: „Galbūt šioje loterijoje Jūs pagaliau laimėjote BMW?"



Net žinodami, kad rankose laikome tik nereikalingą reklamą, sunkiai pasiryžtame atsikratyti voku, tarsi drauge su juo išmestume kažką, kas „galbūt jau priklauso mums".



Tokia formuluotė Jūsų sąmonėje turi *sukelti praradimo baimę*. Išmetę neatplėštą voką, tai išgyvensite kaip praradimą (juk galbūt jau turėjote BMW), o ne kaip neįvykusį laimėjimą.

Galbūt šis reklamoje paplitęs metodas panaudojant šūkį: „Tau lemta tapti metų geriausiuoju! Nepraleisk šio šanso!" galėtų sustiprinti Diterio motyvaciją.

Taip pat šiuo atveju bus naudinga *laki vaizduotė*: *išsikeldami tikslus apie juos galvokite taip, tarsi jau būtumėte juos pasiekę*. Svajodami įsikelkite į savo svajonių butą, įkurkite savo įmonę, padarykite norimą karjerą. „Indėlio efektui" leiskite būti naudingam ir tada, kai apie tikslą išvykti į JAV sau primenate (kaip buvo patarta anksčiau) plakatu ir suvenyrais: nukrypimas nuo tikslo Jums nebeatrodys kaip nerealizuotas laimėjimas, veikiau kaip praradimas. Taigi Jūsų motyvacija bus stipresnė.

3.4 Tikslo iškėlimo ribos

Kuo didesnę įtaką pats asmuo daro tikslų pasirinkimui ir įgyvendinimui, tuo labiau šie tikslai motyvuoja. Tuo tarpu tikslai, kurių siekiame vien dėl to, kad kas nors to nori, motyvuoja gerokai mažiau.

Be to, ne visos užduotys ir veiksmai tinka formuluojant tikslus – kuo užduotis kompleksiškesnė, tuo sunkiau ją paversti tikslu.

Šiuo atveju tikslų iškėlimo metodas funkcionuos daug prasčiau, nei suformulavus konkrečius ir struktūriškai labai paprastus tikslus (plg. Puca & Langens, 2002).

Trumpai ir aiškiai

- Viena iš priežasčių, kodėl šiuolaikinis vadybos mokslas tiek daug dėmesio skiria tikslų sutarimui, susijusi su iš aiškių tikslų kylančia motyvacija. Sąmoningi tikslai yra antrasis jos šaltinis šalia dažnai nesąmoningų motyvų.

- Provokuojantys tikslai motyvuoja stipriau, tačiau jie turi likti realūs. Nerealūs tikslai demotyvuoja.

- Tikslai turi būti aiškiai suformuluoti ir patikrinti. Jie gali būti nukreipti į:
  - asmeninius laimėjimus (individualiąją normą),
  - kitų pasiekimus (socialinę normą),
  - pageidaujamus pasiekimus (kriterinę normą).

- Tikslai turi būti svarbūs ir logiški. Reikšmė yra glaudžiai susijusi su asmenine dispozicija ir motyvais.

  Norint padidinti nuoseklumą, galima ugdyti vidinius įsipareigojimus ir analizuoti raštu užfiksuotas tvirtas pareigas. Tai leidžia koordinuoti ir save, ir įmonę.

- Atsparos tašku didinant nuoseklumą taip pat galėtų tapti „indėlio efektas“: suteikite žmonėms ką nors, ką jie galėtų prarasti – siekimas to išvengti motyvuoja labiau, nei noras laimėti.

- Kompleksiniai tikslai turi būti tinkamai skaidomi. Pernelyg sudėtingos užduotys netinka tikslų iškėlimo metodui.

4 Tikslai ir motyvai

Norimų pasiekti dalykų sudvasinimas

Žmonės elgiasi motyvuotai, kai turi motyvų. Šie savo ruožtu egzistuoja tik tada, kai siekiama tikslo.

Abu motyvacijos šaltiniai – motyvai ir tikslai – yra veiksmingi ir suteikia mums motyvaciją, tačiau tai daro įvairiais būdais.

Motyvacinių sistemų skirtumai	
Motyvai	**Tikslai**
Efektingesni arba emocionalesni	Pažintinesni
Iš dalies įgimti	Neįgimti
Ne visada sąmoningi	Sąmoningi
Betarpiškai nori būti patenkinti	Ilgalaikiai

Tai dar ne visi motyvacinių sistemų skirtumai:

Tikslai, kuriuos pasirenkame, visiškai nepriklauso nuo mūsų motyvų.

Pavyzdžiui, tiek pat žmonių, turinčių stiprų ir silpną pasiekimų motyvą, pasirenka tikslą, siekdami laimėjimo (Puca & Langens, 2002). Šiuo požiūriu turbūt yra prasminga, kai kartais tikslai patys savaime išmintingi ir geri. Žinoma, tą patį tikslą visi vertina nevienodai. Žmonės, turintys stiprų pasiekimų motyvą, labiau džiaugiasi laimėjimu nei tie, kuriuos menkai skatina šis veiksnys (Brunstein, Schulteiβ & Gräβmann, 1998).

Tačiau palikime motyvų sistemą nuošalyje. Visų pirma tai reiškia, kad:

> Žmonės nebūtinai siekia tikslų, atitinkančių jų motyvus.

Kaip jau buvo minėta, tikslus, skatinančius pasiekimų motyvą, vienodai dažnai renkasi žmonės, turintys ir stiprų, ir silpną motyvą. Skirtumas tik tas, ar siekiamas tikslas *sutampa* su turimais *motyvais*, ar ne.

> Jei tikslas atitinka motyvus, jo įgyvendinimas pareikalaus daug mažiau jėgų.

Tai susiję su automatišku dėmesio, jėgų ir sugebėjimų nukreipimu į šį tikslą.

Pavyzdys

Pavyzdžiui, jeigu jūsų tikslas – *laimėti žaidžiant šachmatais,* jums *padėtų aukštas pasiekimų ir galbūt valdžios motyvas.* Abu motyvai būtų patenkinti laimėjus žaidimą.

Kaip tik todėl jūs *automatiškai geriau susikoncentruosite. Net nesusimąstę,* kad tai būtų naudinga, įsijausite į savo partnerio galvoseną. Padarę klaidą, ją *pastebėsite daug greičiau ir labiau iš jos pasimokysite.*

Tai nebus joks stebuklas. Tiesiog atliksite tai, kas nuo jūsų priklauso. Tačiau svarbiausia: *nieko neturite daryti prievarta.* Jūsų dėmesingumui nereikalingi paskatinimai. Tai nereikalauja papildomų jūsų pastangų.

Viskas yra kitaip, jei prie šachmatų lentos sėdatės ne norėdami patikrinti savo gebėjimus ar pergale įrodyti pranašumą prieš kitus. Galbūt jūs turite *stiprų partnerystės motyvą ir visada mėgaujatės* savo priešininko *draugija.*

Šiuo atveju, *norėdami laimėti,* turėsite *truputį labiau pasistengti.*

Vis dėlto tikslą laimėti jūs turbūt turite (tai akivaizdu vien iš to, kad žaidžiate šachmatais, kadangi pati žaidimo sąvoka neatsiejama nuo „pergalės troškimo"). Galbūt jūs žaidžiate dėl savo partnerio ar todėl, kad jūsų bičiuliai mielai rengia tokius vakarus.

Priešingu atveju tikslai, visiškai neveikiami tinkamų motyvų, nežavi, o jų siekiame tarsi per prievartą.

4.1 Kas nutinka, kai tikslas neteikia džiaugsmo?

Motyvacinių sistemų atskyrimas prasmingas jau vien todėl, kad niekas negali garantuoti, jog tai, ko privalome imtis, teiks džiaugsmą.

Šioje vietoje svarbų vaidmenį ima vaidinti *„valios"* faktorius (plg. Rosenstiel, 2001; Puca & Langens, 2002). Daugelio mūsų darbų neskatina jokie motyvai ar poreikiai – mes patys privalome save nugalėti ir čia į pagalbą ateina valia.

Manoma, kad kai kuriems tikslų ir motyvų deriniams itin dažnai būdingas fenomenas, įvardijamas kaip *„situacinis orientyras"* (Kuhl, 1993): „postūmiui" nebūdingas ilgalaikiškumas, taigi mes galime taip ir nepasiryžti veiksmams, o likti pasirengimo stadijoje.

Puikus šio orientyro pavyzdys galėtų būti Hamletas, kuris, nepaisant pažado, ilgai – kaip jam per ilgai – delsė atkeršyti savo dėdei. Akivaizdu, kad jis neturėjo tinkamo motyvo, giminaičio nužudymą paverčiančio paprastu dalyku.

Tad ką gi daryti, *kai trūksta motyvacijos?* Jūs žinote patarimą: „Turi prisiversti". Kaip tik dėl *griežtos savikontro-*

lės prisiverčiame atlikti nemalonius dalykus. Tačiau tai neturėtų būti vienintelė išeitis.

Silpnesnę savikontrolės formą Rosenstiel (2001, 16 p.) vadina *savireguliacija.*

> Savireguliacija yra priemonė, kuri, siekdama kompromiso tarp nemielų ir trokštamų tikslų, vis dėlto padeda pasiekti tikslų, neteikiančių džiaugsmo.

Netrukus laukia pristatymas, kurio, jūsų nuomone, iš viso nereikėtų rengti. Vis dėlto jūsų dalyvavimas jame būtinas. Šiuo atveju būtų naudinga, jei neatsisakytumėte kvietimo į tuo pačiu metu vykstantį vakarėlį, o paprasčiausiai apsilankytumėte jame vėliau. Tai būtų tarsi atpildas už jūsų darbą.

Jūsų reguliaraus darbo esmė – *suderinti malonias ir nemalonias užduotis.* Nutaikyti momentą, kai būtų galima paspukti į vakarėlį, nėra taip sunku. *Pagrindinis reguliavimo uždavinys – darbą pradėti tada,* kad išėjimas linksmintis nepakenktų įmonės interesams.

> Aptarti metodai, didinantys vidinius įsipareigojimus, taip pat naudingi norint nepriverstinai motyvuoti mums nemalonius tikslus.

Pavyzdžiui, jei savo šeimai pasakote, kad dabar rengsite diagramas minėtajam pristatymui (pranešdami viešai labiau įsipareigojate), rengdamiesi (pirmosios „investicijos“) ar net aukodami savo laiką šiai užduočiai (atsisakydami vakare žaisti tinklinį) galite padidinti jūsų tikslo nuoseklumą, net jei tas tikslas ir nėra mielas.

4.2 Motyvų formavimas

Paskutiniame skyrelyje buvo pasiūlyta patarimų, kaip pasiekti nemotyvuotų tikslų ir atlikti tam būtinas, bet nedžiuginančias užduotis. Tačiau tai tikrai nėra taip lengva. Neišvengiamai kyla klausimas, – *ar galima išmokti motyvuoti?..* Psichologų *atsakymas* teigia: *taip.*

Pirmiausia paprastas pavyzdys: *savo motyvus* mes *formuojame veikiami įpročių.* Nuolat pasikartojantys poelgiai kuria įpročius, o kurį laiką atliekamas tas pats *veiksmas gali virsti poreikiu.*

Rytinė kava ar puodelis arbatos su pyragu po pietų daugeliui šį įprotį turinčių žmonių nėra vien puikus sumanymas – tai yra poreikis. Tai tikrai nereiškia, kad polinkis kavai yra įgimtas. Mes prie to pripratome ir taip susiformavo poreikis. Jūs, žinoma, prieštarausite, teigdami, kad pavyzdys nevykęs, kad šis poreikis tikrai nesunkiai įgyjamas ir nerodo jokių nepatenkinamų veiksmų. Šis pavyzdys turėjo tik paaiškinti patį principą, tuo tarpu psichologija pateikia kitus, autentiškus pavyzdžius. Su vienu jų galite susipažinti patys.

Įpročio susiformavimo pavyzdys

Būdamas vaikas, Robertas (vardas pakeistas), savo paties nelaimei, nepriklausė mažyliams, stropiai besivalantiems dantis. Prireikus nešioti breketus, jį ėmė kamuoti baimė. Robertui ėmė atrodyti (ir gana teisingai), kad dėl nepakankamos dantų priežiūros po geležėlėmis atsirado gausybė bakterijų, sėmingai pradėjusių gedimo procesą. Berniuko dantisto priimamajame ir kabinete buvo iškabinėta daugybė paveikslų, paprastai vaizduojančių įvairius dantų gedimo atvejus. Jie

įkvėpė vaiko vaizduotę ir padėjo suvokti, kad visi šie dalykai gali vykti ir jo paties burnoje.

Robertas priprato labai stropiai valytis dantis. Svarbiausiu tokio elgesio elementu tapo reguliarumas. Iš pradžių ši pareiga vargino, o motyvaciją teikė vis nepamirštami baisūs paveikslėliai. Vėliau tai tapo įpročiu, su kuriuo atsirado ir poreikis. Kuo jis pasireiškė? Pavyzdžiui, retai nutikdavo taip, kad vaikinas tiesiog pamirštų išsivalyti dantis. Žinoma, pasitaikė atvejų, kai jis neturėdavo dantų šepetėlio ar negalėdavo pasirūpinti savo burnos higiena po valgio. Tačiau tokios situacijos būdavo susijusios su aplinkybėmis, o ne su užmaršumu. Beje, jų beveik nepasitaikydavo, nes įpratęs valytis dantis Robertas beveik visada su savimi pasiimdavo ir dantų šepetėlį.

Kur slypi *skirtumas* tarp *įpročio* ir *griežtos savikontrolės*, apie kurią kalbėjau jau anksčiau? Kalbant apie įprotį, akcentuojamas to paties veiksmo kartojimas. Savikontrolė kartais, ypač pačioje pradžioje, gali būti labai naudinga. Pradėjus valytis dantis, Roberto ši veikla taip pat nežavėjo. Jis turėjo sutelkti valios pastangas, kad tai taptų reguliariu įpročiu.

> Savikontrolė gali padėti formuojant įprotį. Tačiau taip pat veiksmingi ir tokie būdai kaip savireguliacija, pavyzdžiai ar vidiniai įsipareigojimai.

Ekskursas į filosofiją – žmonių portretai

Jei jums priimtina klasika, galvodami apie savikontrolę galite remtis Aristoteliu (384–322 m. pr. Kristų). Savo veikale „Nikomacho etika“ šis Antikos filosofas gvildena analogiškus klausimus. Jis nori žinoti, kas žmogų skatina norėti gėrio ir nenorėti blogio. Kaip, kalbant aristoteliškai, žmogus tampa doras? Filosofo atsakymas prieštarauja kai kurioms nuojautoms: bet kokiu atveju ne apmąstymų ir žinių dėka. Šie veiksniai neformuoja charakterio. Daug svarbesni yra veiksmai, auklėjimas, įgūdžiai. Apie tai kalbama „Nikomacho etikoje“. Doros supratimą mes įgyjame prieš pradėdami veikti. Mene ir amatuose yra taip pat. Juk kai reikia kažką išmokti, kad galėtume veikti, tai išmokstama veikiant... Taigi elgdamiesi teisingai mes tampame teisingi, protingi – elgdamiesi protingai, o drąsūs – elgdamiesi drąsiai. Šias mintis išreikšime pagrindine taisykle: „Kas nori būti drąsus, tas elgiasi taip, lyg toks jau yra“. Žvelgdami iš šiandieninių pozicijų, šiam antikos mąstytojo patarimui negalime nieko prikišti. Daug žadantis yra sumanymas savo norus ir motyvaciją patikėti įgūdžiams. Suaugęs žmogus gali elgtis taip pat kaip vaikas, kuris, padedamas tėvų pavyzdžio ir įgūdžių, įsisąmonina, kas yra svarbu, kada patiriamos kokios emocijos, kada ko nors atsisakyti reikia iš karto ir kada praradimai yra tikrai reikšmingi. Šį procesą galima padaryti naudingą ir perimti į savo rankas neleidžiant, kad jį veiktų atsitiktinės aplinkos sąlygos.

Padėtis, kai tinkamiems veiksmams reikia prisiversti, Aristoteliui yra laikina ir netobula. Akivaizdu, jog graikų mąstytojui atrodė svarbu, kad troškimas užvaldytų kūną ir

sielą. Žmones jis skiria į tuos, kurie veikia, skatinami įsitikinimų bei džiaugsmo, ir tuos, kurie tai daro per prievartą. Antruosius Aristotelis vadina „santūriaisiais“, bet ne „dorybingaisiais“. Santūrusis galbūt eina teisingu keliu, bet nėra tobulas. Tik vidinių nuostatų, charakterio ir teisingo elgesio darna sudaro išbaigtumą. Svarbus vaidmuo tenka malonumui ir džiaugsmui, todėl „... [negali] būti nė kalbos apie „dorovinę vertę“, kai kažkas nesidžiaugia tuo, ką daro: negali būti laikomas teisingu tas, kuris nesidžiaugia teisinga veikla, o kilniaširdžiu tas, kurio nedžiugina kilniaširdiški veiksmai“.

Aristoteliui prieštaravo vadinamosios „moderniosios“ moralės filosofijos nuostatos, paveiktos Imanuelio Kanto (1724–1804). Jis yra dabartinės prieštaravimo tarp pareigos ir polinkių sampratos pradininkas. Štai iš kur kyla mūsų argumentai: kuriomis idėjomis, Kanto ar Aristotelio, mieliau vadovaujamės, galvodami apie savo pačių motyvaciją? *Koks yra mūsų tikslas: geležinė tvarka ir kova su įsišaknijusiais polinkiais ar pareigos ir malonumo darna? Šis klausimas gali būti tik retorinis.*

Kyla klausimas, ar aristoteliškasis idealas tikrai gali būti įgyvendintas. Tam tikrais atvejais taip, ypač tuomet, kai žmogiškosios savybės nėra sustabarėjusios, o leidžiasi ugdomos.

Išvada: savęs ugdymas ir pavyzdžiai

Nesvarbu, ar susipažinote su ekskursu į filosofiją, ar ne – norint formuoti motyvus, būtina ugdyti save. Kaip tai galėtų atrodyti? Vadovaudamiesi aristoteliškuoju moto, teigiančiu, *kad visumą sudaro ne suvokimas, o praktika,* Jūs taip pat turėtumėte ne tik mąstyti, bet ir veikti.

- Kaip elgiasi žmogus, kuriam patinka jo darbas? Jūs ateinate pavėlavęs, o jis reikiamu metu? Tuomet būkite punktualūs.
- Toks žmogus nereiškia nepasitenkinimo darbo sąlygomis? Pamirškite irzlumą.
- Toks žmogus padeda kitiems? Elkitės taip pat.

Pripažinkime, šie patarimai gana naivūs. Tačiau jūs taip pat nesiremiate kruopščia savo poreikių ir darbo sąlygų analize. Be to, jau seniau buvo paaiškinta: ši knyga negali nurodyti Jūsų tikslų.

Tai, kas susiję su aktyviu darbu, neturėtų būti abstraktu ar gyvuoti vien fantazijose. Reikėtų remtis atitinkamai besielgiančių žmonių *pavyzdžiais*, galinčiais *pademonstruoti*, kad *motyvacija – realus ir pasiekiamas tikslas.* Tačiau nemėginkite tik mąstydami perimti savo pavyzdžio pažiūrų. Tai nėra esmė. Elkitės taip, kaip, Jūsų manymu, elgtųsi tas žmogus.

Situacijos svarba

Kai kalbame apie valią, gali pasirodyti, kad *tik nuo jos priklauso,* ar kas nors siekia toliau arba atsisako savo tikslo. Toks įsivaizdavimas kelia *pavojų nepakankamam situacijos svarbos įvertinimui:*

Viena dažniausiai pasitaikančių *suvokimo klaidų* yra ta, kad vertinant iš šalies situacija mums atrodo daug papra-

stesnė, negu yra iš tikrųjų. Ši klaida pasireiškia dviem motyvacijai svarbiais būdais.

Situacijos suvokimo klaidos

- Vadovaudamiesi savo suvokimu, mes tendencingai dažniau pastebime kitų žmonių nesėkmes, o ne jų valios silpnumą, nepakankamas pastangas ar gabumus. Dar dažniau dėmesį atkreipiame į pasekmes, susijusias su nepalankiomis aplinkybėmis.

  Lygiai taip pat žmogaus nedraugiškumą ar aplaidumą vertinsime kaip neigiamą charakterio bruožą, o ne kaip nevykusios dienos rezultatą.
- Kita šių fundamentalių suvokimo klaidų pasekmė – mes iš anksto per mažai įvertiname situacijos įtaką.

  Pavyzdžiui, mes galvojame, kad dėl valios pastangų galime vos išsiropštę iš šiltos lovos atsidurti prie rašomojo stalo, gana anksti išeiti iš vakarėlio ar išplūsti itin tingų bendradarbį.

Tačiau šios užduotys nėra tokios paprastos, nes atsiranda veiksnių, darančių labai stiprią įtaką situacijai: nepaprastai šilta ir patogi lova, nuostabūs vakarėlio svečiai ar iškalbingas ledų pardavėjas, galintis įsiūlyti net ir visą šaldytuvą eskimo. Žvelgiant iš šalies visa tai neatrodo kaip sąlygos, įstengiančios sugriauti tvirtus mūsų įsitikinimus, tačiau realioje situacijoje šie veiksniai mūsų elgesiui daro daug didesnę įtaką nei norėtume. Čia galima dar kartą pabrėžti:

> Niekada nenuvertinkite situacijos galios. Gana dažnai pagirtinas ne mokėjimas valdyti situaciją valios pastangomis, o sugebėjimas iš viso su ja nesusidurti.

Trumpai ir aiškiai

- Motyvai ir tikslai yra motyvacijos šaltiniai. Tikslai yra neįgimti, labiau kognityviniai, sąmoningi ir ilgalaikiai. Jie nėra susiję su mūsų motyvais.

- Konfliktai tarp motyvacinių ir tikslų sistemų atima daug jėgų, todėl daugelis žmonių stengiasi šiuos du dalykus suderinti. Tačiau kaip tai padaryti?

- Lemiama priemonė yra savireguliavimas. Populiariai tariant: ne tik norų, bet ir savikontrolės metodų suformavimas. Čia vėlgi gelbsti vidiniai įsipareigojimai („commitments").

- Kas atrodo taip modernu, iš tiesų paremta klasika: jau Aristotelis yra apibūdinęs žmogų, kurio kūną ir sielą užvaldo tikrasis troškimas. Šis jo teiginys susidūrė su vėlyvesniųjų, vien discipliną akcentavusių „moralės filosofų", prieštaravimais.

- Gebėjimas kontroliuoti save reikalauja asmenybės ugdymo ir pavyzdžių. Stulbinamai paprastas patarimas: tiesiog darykite tai, ką nusprendėte! Pradėkite tuojau pat.

- Tačiau nepamirškite taisyklės: tikslai turi likti realūs. Tai reiškia: nenuvertinkite situacijos galios. Dažnai paprasčiausiai blogai įsisąmoniname kitų nesėkmes, netinkamai įvertiname klaidas ar situacijas.

5 Vertė ir tapatumas

Vidiniai įsitikinimai motyvuoja

Vidine motyvacija paremtas elgesys ne visada priklauso nuo išoriškai pastebimų paskatų. Svarbiausias vaidmuo neretai tenka asmeniniams pomėgiams.

Pavyzdys, paremtas apklausa

Kartą drauge su kolegomis apklausėme Tryro universiteto ekonomikos studentus, norėdami išsiaiškinti jų motyvaciją, susijusią su studijomis. Štai vieno iš apklaustųjų atsakymas: „Tam, kas nesusidoroja su savo studijomis, ima trūkti disciplinuotumo, pareigingumo ir ambicingumo, kitaip tariant, vadinamojo „prūsiškojo dorybingumo“. Tačiau to negalima sieti vien su nemąstymu apie ateitį bei karjerą. Žmonės jaučiasi įsipareigoję tėvams, kuriems privalu kaip nors atsilyginti“.

Žmonių *veikla* paprastai neatsiejama nuo *sąmoningumo ir prasmingumo*. Tačiau dažniausiai neužtenka vien to, kad veiksmai sulaukia atitinkamo atpildo. Kaip parodė apklausa, sąmoningumas gali būti ir *moralinė dimensija:* taip elgtis yra gerai ne tik pragmatiniu, bet ir dvasiniu požiūriu.

Tai nebūtinai turi būti elgesiu išreiškiamos moralinės vertybės. Vis dėlto:

Mūsų elgesys labai dažnai turi ne tik instrumentinę, bet ir ekspresyvinę funkciją.

Mūsų apklausa kaip tik pateikia ekonomikos studijų ekspresyvinės funkcijos pavyzdžių. Norėčiau pacituoti dar vieno atsakymo fragmentą:

„Sugebėjimas būti ekonomistu bei užsiimti prekyba turi būti įaugęs į kraują. Visada norėjau turėti savo įmonę. Tai paveldėta iš tėvų. Kaip tik todėl ir studijuoju šį dalyką.“

Kas motyvuoja šį apklausos dalyvį? Savo įmonės vizija? Vargu ar tik tai. Jis išdėstė aiškią nuomonę apie įgimtas savybes. Buvimas verslininku jam neatsiejamas nuo asmeninio tapatumo, paveldėto iš tėvų. *Šio studento pasirinkimas jam padeda išreikšti save.* Taigi ekspresyvinės elgesio funkcijos negalima nuvertinti.

Mus labiau tenkina tokia veikla, kuri reprezentuoja mūsų asmenines vertybes, o ne yra tiesiog naudinga, bet nepadedanti išreikšti savęs.

Pavyzdžiui, kas skatina draugą, mėgstantį skaityti, apstatyti savo butą knygų lentynomis? Kodėl sporto komandų gerbėjai rengiasi taip pat sportiškai, nors tam ir nėra jokios priežasties? Kodėl teisę studijuojantys jaunuoliai dar lankydami paskaitas atitinka susiformavusį teisininko įvaizdį (vilki kostiumą, o rankose nešiojasi portfelį)?

Atsakymai į šiuos klausimus nėra vienpusiškai pragmatiški – negalima sakyti, kad vienaip ar kitaip elgtis yra tiesiog praktiška. Elgdamiesi pagal kokius nors pavyzdžius, mes bandome išreikšti savo asmenines vertybes ir pateikti save tokius, kokie norėtume atrodyti kitiems.

Mūsų motyvacija nėra susijusi vien su tuo, kas mus džiugina. Ją veikia ir mūsų identitetas bei pažiūros.

Kalbant detaliau, tai reikštų (plg. Shamir, 1996, 154 p.):

- Mes elgiamės taip, kad jaustume ryšį su savo vertybėmis,
- Mes elgiamės taip, kad būtų išreikštas mūsų norimas tapatumas,
- Mūsų elgesys sutampa su mūsų savastimi.

Problemiškos išvados

Paskutinis punktas, teigiantis, kad mūsų veiksmai neatsiejami nuo mūsų savasties, pateikia jau žinomų sąlygų reikšmę. Iš pirmo žvilgsnio ji nepastebima, tačiau mums pažįstama iš aplinkos, o gal netgi savęs pačių stebėjimo: pavyzdžiui, gali nutikti taip, kad kažkas imsis objektyviu požiūriu nereikalingos veiklos. Užuot pasirinkę sėkmę užtikrinančius projektus, žmonės dažnai tęsia tai, ką pradėję.

Eksperimentai gali pateikti aiškių to pavyzdžių:

- Žmonės laikosi strategijos, kuri jau pasirodė esanti neefektyvi (Brockner, 1986),
- Žmonės atsisako iš tiesų efektyvių sprendimų, nes kitoks elgesys geriau atitinka jų savastį (Aronson & Carlsmith, 1962),
- Žmonių negąsdina papildomos išlaidos kokiam nors (nepelningam) dalykui tik dėl to, kad jie jau buvo su juo susidūrę (Cialdini, 1978).

Kasdienybėje šį fenomeną visada pastebime tada, kai beprasmė veikla vis dėlto atitinka žmogaus identitetą. Tai, pavyzdžiui, gali būti atvejai, kai žmonės būna visuomeniškai aktyvūs ar ima jaustis įsipareigoję arba kai neefektyvus elgesys atitinka seniai susiformavusias asmens pažiūras.

Pavyzdžiui, kai kas gali manyti, kad neturi ypatingų gabumų kokioje nors srityje (tarkim, matematikoje) ir be

jokių tolesnių patikrinimų nuvertinti savo galimybes bet kokioje su tuo susijusioje srityje (pavyzdžiui, buhalterijoje ar statistikoje).

Neretai koks nors nesugebėjimas tampa asmens dalimi. Dažnai tuo didžiuojamasi taip pat, kaip kitais atvejais savo sugebėjimais. Turėtumėte patys pastebėti, kad toks elgesys yra savaime suprantamas dalykas (sakykim, kai žmonės neišmano technikos).

Asmenybės dispozcijos

Žmonės skiriasi savo elgesio instrumentalumo ar ekspresyvumo intensyvumu. Nevienodas ir jų pragmatiškumo laipsnis bendraujant su kitais; vienų vertybes ir moralę pragmatiškumas veikia labai stipriai, kitiems tai visiškai tolimas reiškinys (Shamir, 1996, 158 p.).

> *Šiuo požiūriu žmones šiurkščiai galima skirstyti, viena vertus, į ekspresyvius ir moralius, kita vertus, į instrumentalistus ir pragmatikus. Pastariesiems būdingas gerokai mažesnis vidinis potencialas negu pirmiesiems.*

Išvados apie kitų motyvavimą

Norėdami motyvuoti kitų veiksmus, privalėtumėte išsiaiškinti, su kokiais žmonėmis turėsite reikalų.

- Galbūt kalbame apie asmenį, turintį stiprią savasties sampratą, vertybių sistemą ir įsitikinimus?

  Šiam žmogui rūpės *jo veiklos prasmingumas*. Jis *norės imtis tokių darbų, kurie jam tiktų*. Jeigu užduotyje bus matoma prasmė, ji taps pagrindine varomąja jėga. *Papildomų paskatinimų tokiam žmogui nebereikės.*

- O gal kalbame apie pragmatiką (netgi grynakraujį pragmatiką), kuris niekada nesusitapatina su savo veikla?

  Tokiam žmogui *reikalingi paskatinimai.* Be to, jį labiau domins ne *atliekamos užduoties* prasmingumas, o *nauda.*

  Naudos sąvokai šiuo atveju reikėtų suteikti kažkokį praktišką ir apčiuopiamą pavidalą. *Veiklą* toks žmogus suvokia kaip *priemonę*, todėl jo reikalavimai bus grynai pragmatiški.

Šiuo požiūriu motyvacijos suteikimas kitiems reiškia, kad turite išnagrinėti abi dispozicijas ir, kaip vadovaujantis asmuo, *įvaldyti kiekvienam atvejui* tinkamus elgesio būdus. *Įmonės įstatai* ir sektini jos pavyzdžiai skiria tam tinkamą dėmesį, jei

- dokumentuose patvirtinami prasmingi įmonės tikslai,
- numatoma aiški darbuotojų ugdymo programa ir
- įvedami piniginiai paskatinimai.

Svarbu paminėti ir tai, kad turite *patys užduoti sau klausimą*, kokių šių tipų savybių turite ir *kuriam jų priklausote.* Tačiau nepamirškite paklausti ir to, kuriam tipui *norėtumėte priklausyti.* Tikriausiai kaip tik tai ir yra svarbiausia išsiaiškinti.

Shamir (1996) nagrinėja svarbiausius dalykus, sudarančius profesinę motyvaciją ir pateikia išvadą: „...reikšmingas tokios motyvacijos aspektas nėra susijęs su betarpiška kontrole ir gebėjimu vadovauti“ (162 p.).

Darbo sąlygos negali taip paprastai manipuliuoti tam tikra darbuotojų tapatybe ar jų moraliniais įsitikinimais.

Tiksliau tariant, šie požymiai giliai įsišakniję individo asmenybėje ir nėra taip lengvai keičiami.

Tačiau tai nereiškia, kad būdami tuo *įsitikinę* negalime *sustiprinti motyvacijos.* Motyvacija suteikiama kaip tik tada, kai mums išaiškinama, kaip tam tikros užduotys dera su mūsų tapatybe („Dabar turėtų būti elgiamasi taip ir taip…“) arba kai mes pastebime galimybę įrodyti svarbią asmeninę ypatybę („Mes juk draugai, tiesa…“).



Savo elgesiu neretai norime ne tik pasiekti laimėjimų, bet ir išreikšti savo vertybes. Šiuo atveju mums padeda mintys apie žmones, kurie įkūnija šią sampratą.

Mums nepatinka veikti prieš savo įsitikinimus ir savastį. Tokių atvejų pasitaiko, tačiau jie retai remiasi vidine motyvacija. Atvirkščiai, didelis mūsų pozicijų ir elgesio suderinamumas suteikia tokią stiprią motyvaciją, kad kitos paskatos tampa beveik nereikalingos.

Tam, kas nuo galvos iki kojų jaučiasi esantis politikas, vadovas, pastorius ar profesorius, nereikalingi papildomi paskatinimai norint sulaukti atitinkamų veiksmų. Todėl savęs taip pat turėtumėte paklausti:

- Ar mano tikslas man tinkamas?
- Ar elgesys, reikalingas siekiant tikslo, atitinka mano savastį (mano charakterį, temperamentą, gabumus, pažiūras…)?
- Ar noriu, kad kiti manytų, jog šis tikslas ir šie veiksmai man tinka?

6 Motyvacijos sąlygos ir išorinis motyvavimas

Išorinių veiksnių nauda ir ribotumas

6.1 Pagrindinės motyvacijos sąlygos

Pasiekimai nėra susiję tik su motyvacija. Jie susideda iš trijų komponentų (Sprenger, 1999, 21 p.):

- motyvacijos,
- gabumų ir
- galimybių.

Kitaip tariant: norint pasiekti, nepakanka turėti motyvų. Taip pat reikalingi gebėjimai ir veiklos sritis, kurioje būtų galima juos realizuoti. Gana dažnai savo tikslų nepasiekiame ne dėl silpnos motyvacijos, bet dėl šių iš pirmo žvilgsnio įprastų problemų.

Visi trys komponentai – motyvacija, gabumai ir galimybės – yra svarbūs. Jei vienas iš jų yra per silpnas, rezultatas nepasiekiamas.

Pagrindinės sąlygos jokiu būdu nenustato apribojimų, nuo kurių priklausytų mūsų motyvacija. Motyvacijai jos daro priešingą įtaką:

- Ugdykime sugebėjimus: džiaugsmą teikia gebėjimas ką nors daryti ir veikla, kurią išmanome. Kompetencija suteikia tam tikrų motyvų.
- Taip pat yra ir su galimybėmis: kai veikla neįvertinama ar nėra sąlygų jos plėtoti, motyvacija dažnai dingsta.

Įsivaizduokite, kad įdomiuose kompiuterių kursuose ką tik išmokote sukurti patogų vartoti internetinį puslapį, paįvairintą animacijos elementais, rafinuotomis nuorodomis ir šmaikščiais paveikslėliais. Grįžtate kupini įkvėpimo ir susiduriate su faktu: nėra galimybių sukurti panašų puslapį. To neleidžia padaryti Jūsų kompiuterio galimybės, blogiausiu atveju Jūs netgi neturite priėjimo prie interneto. Taigi negalite jame užregistruoti savo puslapio, niekam kitam to taip pat nereikia. Šiaip ar taip, Jums teliks puikus sugebėjimas. Klausimas, kada galėsite jį panaudoti, pakibs ore. Motyvuota, tiesa?

Kad pavyzdys nebūtų blogai suprastas: savaime suprantama, ne kiekvienoje įmonėje ar institute žmonės gali realizuoti bet kokį įgytą sugebėjimą. (Todėl svarbu apgalvoti, ar prasminga kaupti „sugebėjimų atsargas“). Visų pirma kalbama apie tai, kad, *norint ugdyti sugebėjimus,* turėtų būti *sukurtos svarbiausios sąlygos,* kurių dėka žmogus atsiskleistų. Tam įvykus, galima tikėtis stipresnės motyvacijos.

Ryšys tarp sugebėjimų ir motyvacijos susijęs dar ir su kita aplinkybe.

> Apie žmogaus turimą motyvaciją galima spręsti iš to, kiek jėgų jis įdeda tobulindamas savo sugebėjimus.

Motyvų turintys žmonės daug labiau nori išmokti dalykus, kurių jiems dar trūksta. Čia slypi potencialas, kurio ieško ir kuriuo remiasi kiekvienas profesionalus *asmens ugdymo procesas.*

> Iš žmonių, turinčių stiprių motyvų siekti konkrečių užduočių, galima tikėtis jiems trūkstamos kvalifikacijos įgijimo.

6.2 Išorinis motyvavimas?

Ar iš viso įmanoma sukurti nesamą motyvaciją? Remiantis ankstesniu skyriumi, nagrinėjusiu tam tikrus motyvaciją ugdančius komponentus, kyla klausimai:

- Ar galima suformuoti motyvus?
- Ar galima sau bei kitiems „priskirti" tikslus, kurie vėliau paskatintų imtis veiksmų?
- Ar galima suformuoti vertybes ir išugdyti į jas orientuotus įmonės darbuotojus?

Atsakymas arba įvairūs požiūriai

TAIP, tai tikrai įmanomas dalykas. Turiu omeny dažnesnius paskatinimus. Galima pažadėti apdovanojimus, prizus, paaukštinimą ar kitus malonius įvertinimus – taipgi suteikti žmonėms motyvaciją.

NE, ši ekonomikoje plačiai paplitusi priemonė labiausiai kritikuojama Sprengerio (1997, 1999). Jo manymu, paskatinimais iš viso negalima motyvuoti. Iš tikrųjų motyvacijos, kaip įkvėpimo, faktiškai negalima paveikti paskatomis.

KAI motyvacija suprantama kaip kas nors, skatinantis darbuotojus atlikti būtinas užduotis, tuomet paskatinimai gali būti gana geras ir veiksmingas motyvavimo būdas.

Šie samprotavimai turėtų papildyti visuose skyreliuose išdėstytus pagrindinius elgesio patarimus. Norėčiau paminėti dar keletą motyvacijos poveikio galimybių, tuo pat metu nubrėžti išorinės motyvacijos ribas.

Šie samprotavimai turi atskirti įvykdomus ir utopinius dalykus.

Pastiprinimai

Mūsų elgesį apibūdina jo pasekmės. Jos gali įgauti „pastiprinimų" funkciją.

> Psichologijoje pastiprinimas suvokiamas kaip dirgiklis, tinkamas užtikrinti didesnį su juo susijusio elgesio rezultatyvumą.

Taigi skatinami veiksmai tampa intensyvesni ir ryžtingesni. Jei treneris pažada premiją ir komanda kaip tik dėl to ima labiau stengtis, tuomet premija yra pastiprinimas. Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, kad daugeliu atvejų pastiprinimas yra išorinis paskatinimas. Tačiau taip neturėtų būti.

> Paskatinimas (pvz., premija) mums akivaizdus jau veiksmų pradžioje. Tuo tarpu pastiprinimas gali būti ir netikėtas.

Įsivaizduokite, Jūs pateikiate savo veiklos rezultatus ir kaip to įvertinimą sužinote, kad viršininkas ar viršininkė Jus laiko labai gabiu. Tokios *atsakomosios reakcijos* taip pat yra *pastiprinimai:* ateityje atlikdami užduotį Jūs labiau stengsitės arba galbūt toliau tęsite specialią veiklą, kuri buvo taip įvertinta. Šiuo atveju *atsiranda vidinė motyvacija,* kurią stiprina atsakomosios reakcijos.

Paskatos ir pastiprinimai kartais yra vienas ir tas pats: taip nutinka tada, kai pastiprinimas, kaip ir paskata, nuo pat pradžių yra aiškus ir nuolat stovi mums prieš akis. Pateikti pavyzdžiai yra vadinamieji teigiami pastiprinimai.

> Apie teigiamus pastiprinimus kalbama tada, kai veiksmais yra pasiekiama maloni būsena.

Tačiau pasitaiko atvejų, kai veiksmai baigiasi atvirkščiai. Tuomet pastiprinimas tampa *nemalonumu* ir yra vadinamas *neigiamu pastiprinimu*. Susipažinkime su vienu iš daugelio tokių pavyzdžių.

Pavyzdys

Susipažinkime su Bruno. Vaikiną labai nemaloniai veikia mintys apie kongresą, kuriame jis turės skaityti svarbų pranešimą. Sutriko jo miegas, ėmė kamuoti baimė. Bruno pakviečia labai įtakingą pirkėją vakarienės ir tą pačią dieną, kurią vyks kongresas, sutaria surengti prekių pristatymą.

Kadangi taip nutinka jau ne pirmą kartą, viršininkas įtūžta, tačiau nors ir griežðamas dantimis privalo patikėti skaityti pranešimą kam nors kitam, o Bruno leisti važiuoti pas pirkėją. Jų pokalbis baigiamas grasinančia pastaba: „Apie tai pakalbėsime vėliau. Šį kartą Jūs taip lengvai neišsisuksite". Bruno baimė dingo vos sužinojus, kad jam nereikės skaityti pranešimo.

Baimės panaikinimas šiuo atveju yra neigiamas pastiprinimas. Stiprinamas veiksmas, akcentuojantis pristatymo datą, arba paprasčiausiai tai yra išsisukinėjimas nuo pranešimo skaitymo.

Neigiami pastiprinimai ir bausmės

Nesupainiokite neigiamų pastiprinimų ir kitos *psichologinės – bausmės – sąvokos*. Deja, šis nesusipratimas labai dažnas. Vis dėlto neigiami pastiprinimai ir bausmės neturi nieko bendra.

> Pastiprinimas apibrėžiamas kaip priemonė, didinanti veiksmo tikimybę. Tuo tarpu bausmė yra ją mažinantis veiksnys.

Loginiai pastiprinimo ir bausmės ryšiai turėtų paaiškėti iš šios lentelės (plg. Comelli & Rosenstiel, 1995, 54 p.).

Ryšiai tarp apdovanojimo ir bausmės		
	malonūs dirgikliai	nemalonūs dirgikliai
pastūmėjimas veikti	apdovanojimas yra teigiamas pastiprinimas	bausmė
pašalintas noras veikti	bausmė	apdovanojimas yra neigiamas pastiprinimas

Remiantis patyrimu, galima teigti, kad bausmės nėra labai veiksmingas dalykas norint kontroliuoti motyvaciją ar elgesį.

Grįžkime prie pavyzdžio

Įsivaizduokime, kad užkirstume kelią minėtam Bruno elgesiui, jį nubausime. Ko galime tikėtis? Galbūt Bruno draugė Silvija užkurtų pirtį, sužinojusi, kad jis ir vėl išsisukinėjo. Ar tai ką nors duotų? Žinoma, barnis su Silvija nebūtų malonus, tačiau privalu prisiminti: Bruno jau prieš ginčą bus atsikratęs pastiprinimo, t. y. nebejaus baimės.

Be to, akivaizdu, kad šis atvejis neliks nenubaustas ir kitais būdais: kantrybę praradusio viršininko pyktis atsilieps darbuotojo karjerai, galbūt Bruno praras autoritetą bendradarbių akyse šiems sužinojus apie jo poelgį. Šiaip ar taip, vaikino tai nebūtų sulaikę nuo lemiamo žingsnio. Taigi Silvijos pamokslas – viena iš daugelio bausmių. Akivaizdu, kad Bruno elgesį veikia ne ilgalaikės, bet trumpa-

laikės pasekmės, todėl į draugės priekaištus jis gali reaguoti atitinkamai: išeiti iš kambario, pagarsinti televizorių, savaitę jai neskambinti ar nesileisti į diskusijas. Visa tai bus neigiamų pastiprinimų veikiami poelgiai, padedantys išvengti priekaištų.

Bausmės nekuria motyvacijos

Visa tai Jums tikrai pažįstama – pavyzdys gana kasdienis. Mus visada domina, kodėl kas nors pasirenka iracionalius ir trumpalaikius veiksmus, visiškai negalinčius išspręsti problemų. Tuomet imame manyti, kad dėl tokių poelgių reikėtų taikyti bausmes. Ape tai, dar prieš atsikratydamas savo baimės, turėtų pagalvoti ir Bruno. Tačiau mes turėtume ne pernelyg detaliai analizuoti pavyzdžius, o patys kurti tam tikrų situacijų modelius. Vėl grįžkime prie bendrų stebėjimų.

Kai panašiose situacijose dėl *elgesio*, kuris paprastai turėtų būti skatinamas, jau *iš pat pradžių nubaudžiama,* dažnai ima figūruoti toks nemalonus dalykas kaip *bejėgiškumas* (Seligman, 1973; šį efektą patvirtina ir eksperimentai su gyvūnais). Tai patyrę asmenys *praranda orientaciją* ir tampa *letargiški* bei *prislėgti.*

Bejėgiai jie jaučiasi tol, kol netampa aišku, ką gi vietoj to reikėtų daryti. Pavyzdžiui, Bruno jaustų baimę, kurią bausmė tik sustiprintų.

! Stabilūs elgesio pokyčiai, taip pat ir motyvacija, pasiekiami tik naudojant pastiprinimus.

Efektyvios yra dvi galimybės.

- Poelgiai nebeveikia kaip pastiprinimai. Jie praranda savo instrumentinę vertę.

Pavyzdžiui: Bruno daugiau nebegali atsikratyti baimės išsisukinėdamas (ir yra priverstas surasti kokį nors kitą problemos sprendimą).

- Atsiranda kitas pastiprinimas. Norint jį pasiekti, privalu atsisakyti ankstesnio sumanymo.

  Pavyzdžiui, tik tada, jei neišsisukinės, Bruno galės atostogauti su Silvija.

Procesas, kai atsiradus kitam pastiprinimui ankstesnysis yra nebeveiksmingas, teorijoje vadinamas priešingu kondicionavimu.

Pirminiai ir antriniai pastiprinimai

Kokie dalykai apskritai gali būti pastiprinimai ir kaip jie atpažįstami? Šią funkciją atlieka daugelis dirgiklių, nepasižyminčių „pastiprinimo charakteriu". Taip yra todėl, kad tik nedaugelis pastiprinimų yra įgimti. Visi kiti pastiprinimai įgyjami bėgant metams. *Įgimti* arba *vadinamieji pirminiai pastiprinimai* susiję su dalykais, galinčiais patenkinti elementarius poreikius, tokius kaip alkis, troškulys, seksualinis potraukis arba pasiekimų, valdžios bei partnerystės motyvai.

Šalia to žmonės mokosi suprasti, kad kiti konkretūs dalykai glaudžiai susiję su pirminiais pastiprinimais. Jie mokosi karštai trokšti šių dalykų. Taip atsiranda vadinamieji *antriniai pastiprinimai*.

Antriniai pastiprinimai patys neturi nieko ypač malonaus, bet yra taip stipriai empiriškai susiję su pirminiais pastiprinimais, kad netrukus gali būti savarankiški.

Dažniausiai antriniai pastiprinimai tėra priemonė, padedanti įgyti pirminius pastiprinimus. Antrinių pastipri-

nimų *prototipas* yra *pinigai*. Galų gale pinigų vertė matuojama pagal tai, ką už juos galima nupirkti. Be abejo, tarp šių dalykų bus daugybė pirminių pastiprinimų. Tačiau daugeliui žmonių nereikalinga ši asociacija – pinigai ir taip suteikia jiems motyvų.

Pinigai yra tapę savarankišku, beveik universaliu antriniu pastiprinimu. Kiti antriniai pastiprinimai yra gana individualus dalykas.

Slidinėti mėgstančiam žmogui ši veikla bus pastiprinimas. Tuo tarpu tam, kurio pirminis pastiprinimas arba „pomėgis“ nebus susijęs su slidinėjimo takais, šis sportas netaps antriniu pastiprinimu.

Pastiprinimai gali būti dvejopi:

- Jūs galite būti *susijęs su pirminiais pastiprinimais*. Kaip jau buvo minėta, pasitaiko atvejų, pirmiausia prieštaraujančių mūsų intuicijai, kuri reikalauja, kad dėl tariamai nemalonių ir varginančių dalykų stengtumės patys. Taigi priemonė gali virsti tikslu.
- Jūs galite būti savarankiški. Geriausiu atveju veikla pirmiausia patenkina būtiną poreikį arba padeda įgyti pripažinimą. Tačiau bėgant laikui toks ryšys dingsta ir mes mėgaujamės savo darbu, nebegalvodami apie tolimus tikslus. Šioje vietoje galime kalbėti apie *antrinius motyvus*. Galimos ir ne tokios palankios situacijos: automobilio vairavimas dėl savęs paties, pedantiška tvarka vien dėl tvarkos ir t. t.

Patarimai, kaip naudoti pastiprinimus

Pastiprinimai – plačiai paplitusi praktika

Pastiprinimai ir paskatos yra puikios priemonės norint suteikti kitiems motyvaciją. Jos yra visų įmonių paskatinimų ir premijų sistemos bei laimėjimų skirstymo pagrindas.

Tačiau ar jos yra veiksmingos?

Remiantis pastiprinimų teorija motyvacijos galima laukti tik ten, kur yra išvados. Jos taip pat veiksmingos tik tada, kai yra tiesiogiai ir aiškiai susijusios su elgesiu. Pastiprinimus Jūs galite naudoti abiem atvejais: tiek norėdami motyvuoti kitų, tiek savo elgesį.

Kartu turėtumėte laikytis šių taisyklių:

- Visuomet atlyginkite už tikėtąsi (tik) elgesį ir ignoruokite netinkamus veiksmus.

  Nebūtina tiesiogiai bausti už netinkamą elgesį. Bausmės toli gražu nėra tokios efektyvios kaip pastiprinimai, todėl daugiau dėmesio verta skirti tik jiems.

- Atkreipkite kitų dėmesį į tai, kad fiksuojate jų veiksmus.

  Gabūs vadovai elgiasi dvejopai (Komaki, 1996, 47 p.): jie stebi savo darbuotojus ir registruoja jų veiksmus. Tačiau jie taip pat rūpinasi pastiprinimais ir komentuoja jiems patikusį poelgį.

Pirmąjį punktą vertėtų ypač pabrėžti: pastiprinimai yra veiksmingi tik tada, kai stebimas elgesys. Juk skatinama ne sėkmė, o ją pelnę veiksmai. Taigi stebėkite ir analizuokite savo ar darbuotojų elgesį, kuris turėtų būti stiprinamas.

- Būkite apdairus! Jūs neturite vienodai skatinti visų veiksmų.

  Pavyzdžiui, tiesiog psichologiškai neapdairu kam nors suteikti tokį patį paskatinimą neatsižvelgiant į tai, ką šis asmuo pasiekė. Tai žlugdo motyvaciją.

  Taip pat beprasmiška gerus savo pačių pasiekimus įvertinti taip pat kaip ir prastesnius.

- Nepalikite pastiprinimų likimo valiai.

  Antraip jie gali būti pavėluoti! Veiksmingiausi dirgikliai yra tie, kurie betarpiškai susiję su tam tikra veikla.

  Teigiamos pasekmės, kurios išryškėja tik po ilgesnio laiko, negali būti veiksmingos pačios savaime. Vis dėlto jos gali turėti požymių, visada atitinkančių reikalavimus, keliamus naudingiems antriniams pastiprinimams.

- Skatinkite visus veiksmus, kurių tikėjotės.

  Kai kurie poelgiai išgyvena bjauriojo ančiuko dalią. Tuo tarpu kiti švyti ir prikausto daugelio dėmesį. Pavyzdžiui, įmonėje labiau pastebimi pardavimo ar plėtros, o ne administraciniai rezultatai. Tai susiję su tuo, kad vienai sričiai buvo suteikta per mažai skatinamųjų galimybių. Kai kurie veiksmai, visų laikomi savaime suprantamais, niekuomet nebūna įvertinti.

Nesvarbu, kiek laiko jie truktų, niekas to nefiksuoja. Negana to, tokių veiksmų nebesant, sulaukiama aštrios kritikos. Visais aptartais motyvaciniais požiūriais tai lieka nesuprantama. Tokia situacija demotyvuoja, o taip vertinamas darbuotojas kada nors ima ieškoti kitos erdvės, kurioje galėtų realizuoti savo sugebėjimus. Tai galima apibūdinti kaip „vidinį atleidimą iš darbo". Kontrapriemonės skelbia: būtinai skatinkite nelabai pastebimus, bet svarbius veiksmus!

- Skatinkite veiksmus, o ne savybes.

  Pastiprinimai kam nors turi daryti įtaką, o į tai linkę tik paveikiami dalykai. Pavyzdžiui, bus puiku, jei pagirsiu bendradarbio patikimumą, tačiau šis įvertinimas nebus už kažkokį poelgį. Gera kolegą pagirti už veiksmą (pavyzdžiui, už greitą tam tikros užduoties atlikimą ar reguliarų darbo posėdžių lankymą), kurį kitą kartą jis vėl galės atlikti. Beje, reikalavimas pastebėti visus poelgius, o ne visuotinius požymius, skatina kritiškumą.

- Specialios papildomos užduotys neskatina puikių pasiekimų. Juos ir sėkmę dažnai užtikrina tolesnis darbas. Išsprendę problemą **A,** iš karto susidursite su problema **B.** Dažnai tas, kuris greitai dirba, nesėdi be darbo, jis tik atlieka daugiau nei lėtesnysis. Čia ir vėl neaišku kodėl, bet paskatinimas siekti gerų rezultatų dingsta.

6.3 Paperkantis pastiprinimų ir paskatų poveikis

Šį kartą pasiremkime dviem psichologiniais eksperimentais:

Eksperimentas: apdovanojimų veiksmingumas

Klasikine savo studija Lepperis, Greene'as ir Nisbettas (1973) įrodė, kad apdovanojimai gali nuvertinti prieš tai tinkamu laikytą elgesį:

Eksperimente dalyvavo vaikai, kurie piešė spalvotais pieštukais. Kaip ir reikėjo tikėtis, šis užsiėmimas jiems teikė daug džiaugsmo. Po pirmojo etapo vienai vaikų grupei buvo pasakyta, kad netrukus už savo piešinius jie bus apdovanoti. Po šių žodžių vaikai piešė ypač stropiai.

Trečiojo etapo metu jau nebebuvo laukiama apdovanojimų. Likusį laiką vaikai galėjo praleisti piešdami arba veikdami ką nors kita. Kaip tik dėl to tai buvo įdomiausia eksperimento dalis, nes tada buvo galima palyginti, kuri vaikų grupė ilgiau pieš. Iš tikrųjų pirmieji susidomėjimą prarado tie dalyviai, kurie jau buvo pagirti. Daugelis vaikų pasirinko kitą veiklą, tuo tarpu tie, kurie nebuvo apdovanoti, mielai piešė toliau.

Pirmasis, pasitelkdamas užduotį mozaiką, panašius duomenis paskelbė Deci (1971). Šio eksperimento metu nebuvo pastebėta, kad išoriniai apdovanojimai tik kenktų motyvacijai. Pagyrus dalyvius, jų motyvacija sustiprėdavo.

Veiksmingiausi žodiniai pastiprinimai skambėjo maždaug taip: „Labai gerai. Tai vienas greičiausiai atliktų variantų“. Tai reiškia, kad atsakomoji reakcija, leidusi eksperimento dalyviams (ypač šalia kitų) pasijusti šauniais, turėjo pasitikėjimą savimi skatinantį ir motyvuojantį efektą.

Tampa aišku: apdovanojimas nelygus apdovanojimui. Apdovanojimas, *rodantis mūsų sėkmę, motyvuoja*. Tačiau atpildas, veiklą paverčiantis *106 psl. nuobodžiu užsiėmimu*, gali *stipriai demotyvuoti*.

Neigiamų pasekmių (bausmių) poveikis

Šio mechanizmo veikimą lemia neigiamos pasekmės arba bausmės. Daugelis jų atlieka auklėjamąją funkciją. Tai aktualu ne tik kalbant apie vaikus. Toks nemalonus dalykas, kaip išlaidos alkoholiui, tabakui ar benzinui, taip pat gali būti susijęs su noru pakeisti elgesį: piliečiai nori vartoti mažiau svaigiųjų gėrimų, mažiau rūkyti ar sunaudoti mažiau kuro. Tačiau problema yra ta, kad *nors ir galėdamos pakeisti elgesį*, šios priemonės *dažniausiai nepakeičia pažiūrų*. Tas, kuris taupydamas pinigus iš tikrųjų rečiau vairuoja mašiną, turi visiškai pakankamą priežastį taip elgtis. Neigiamos paskatos taip įtikinamai veikia elgesį, kad niekam nėra taip lengva pasiryžti generuoti kitas vidines priežastis.

Neabejotina, kad bandydami pašalinti šiuos neigiamus veiksnius, žmonės dideliais kiekiais pirks alkoholinius gėrimus ar degalus užsienio šalyse, kur šios prekės pigesnės. Taigi *sąmoningumas liks nepakitęs – neigiamos paskatos* tam netgi *tikslingai* yra *užkirtusios kelią*.

Akivaizdu, kad išorinės ir vidinės paskatos negali taip paprastai egzistuoti vienos šalia kitų.

Be to, žmogui, neturinčiam stiprios vidinės motyvacijos, beveik kiekvienas aplinkos veiksnys trukdys ieškoti vidinių motyvų. Jei išorinės paskatos suteikia pakankamą pagrindą kaip nors elgtis, į šiuos veiksnius iš viso nebus atsižvelgiama.

Perdėto paskatinimo efektas

Mokslinėje literatūroje ką tik pateiktas pavyzdys vadinamas „perdėto paskatinimo efektu“ („overjustification effect“) (plg. Felser, 2001):

Jei išorinės paskatos, veikiančios elgesį, yra matomos, stebintys asmenys, kaip ir veikiantieji, remsis tuo, kad jos taip pat yra veiksmingos.

Elgesys susiduria su perdėtu pateisinimu, jei jam paveikti pradedama ieškoti kitų vidinių paskatų.

Svarbu paminėti, kad pasireiškus šiam efektui ne tik stebėtojai, bet ir veikiantieji asmenys patys nebeįgauna vidinės motyvacijos.

Kuo ši diskusija reikšminga motyvuojant darbą?

Mano manymu, visi dirbame siekdami praktinių rezultatų: pinigų, tam tikros gerovės, patvirtinimų, pripažinimo, saviauklos.

Nesvarbu, teikiame pirmenybę išvardytoms išorinėms priežastims ar ne, kiekvienas esame su tuo susiję. Tačiau kuo daugiau tai akcentuojama, tuo mažesnė galimybė, kad

Jūsų veiklą ims skatinti vidinė motyvacija, kurios neturėjote imdamiesi užduoties. Čia vertėtų prisiminti Sprengerio tezę, teigiančią, kad išorinės paskatos negali suteikti įkvėpimo.

Šis suvokimas vėl remiasi konkrečiais pastiprinimų naudojimo *patarimais*, papildydamas juos nurodymais, kaip turėtų būti elgiamasi su paskatomis. Prisiminkite dar kartą: pastiprinimų poveikis pastebimas paskui, tuo tarpu paskatos mus veikia jau pradėjus kaip nors elgtis.

Teisingas paskatų taikymas

- Stipriai skatindami užduotis, kurioms reikalinga motyvacija, nepaverskite jų susidomėjimo nekeliančia veikla!

  Taisyklės „išoriniai paskatinimai paperka“ nevertinkite vienprasmiškai! Taip nutinka ne visada – dažniausiai pastiprinimai tampa naudingais motyvuojančiais veiksniais. Pagyrimai ir žodiniai įvertinimai, leidžiantys suprasti, kad žmogus gerai atliko savo užduotį ar kad reikalingos jo žinios, yra vieni stipriausių paskatinimų. Tačiau ir pinigai yra geresnis paskatinimas, nei galėjo pasirodyti. Pavyzdžiui, atvejis, kai vadovas aukštesnes pareigas pradėjusiam eiti darbuotojui pakelia atlyginimą, gali būti labai motyvuojantis. Svarbu tik tai, kad toks įvertinimas būtų suprastas kaip pasiekimų paskatinimas, o ne kaip pagrindinė darbo priežastis.

- Suteikite paskatas, kurios galėtų būti suprastos kaip asmeninis įvertinimas!

  Svarbiau ne tai, koks objektyvus paskatos turinys, o tai, kokią informaciją ji suteikia. Sakykim, mums pasakoma: „Tai, ką tu darai, tėra menka užduotis“ ar „Šaunu, ir toliau taip dirbkite! Kaip tik Jūsų mums ir trūko“. Ši interpretacija priklauso nuo skatinančio vadovo ar kolegos. Tačiau paskatinimai neturėtų atlikti tik pagyrimo ar kompensacijos funkcijos. Šiuo atveju įtartinai didelės paskatos gali inspiruoti kaip tik tokį jų supratimą.

- Nenaudokite paskatinimų ten, kur jų nereikia!

  Pasitaiko atvejų, kai be reikalo naudojamos paskatos pakenkia motyvacijai. Pavyzdys: projektą vykdanti komanda siūlo laikiną protokolininko darbą. Projekto vadovas kandidatus vilioja laikinu darbo krūvio sumažinimu, kuriuo nežadama einant kitas pareigas. Veiksminga paskata? Mažų mažiausiai tai reikš, kad šis darbas yra ne toks naudingas kaip kitos pareigos. Toks faktas sukels abejonių. Daug geriau būtų paminėti, kad kiekvienas projekto dokumentaciją laiko svarbia, o jei šis darbas pareikalautų didesnių pastangų, tai turėtų būti kompensuojama tinkamomis priemonėmis, o ne naudojant atstumiančias paskatas. Be to, galbūt reikėtų patikrinti, ar reikalavimai, keliami darbuotojams, nėra per aukšti. Taigi nuo ko priklauso tai, kad kas nors daug dirbdamas jaučia, jog jo pastangos buvo tuščios?

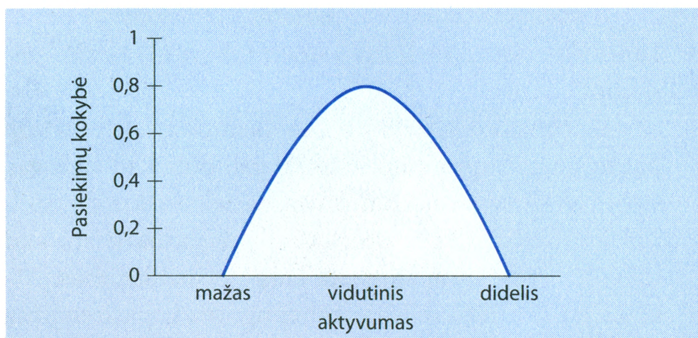
- Parodykite susidomėjimą asmenų, kuriuos norite paskatinti, darbu.

  Patarimas kontroliuoti kitų veiksmus turėtų būti taip pat teisingai suprantamas: tikrai gali būti, kad vadovai, stebintys savo pavaldinių darbą, pasiekia sėkmingesnių rezultatų (Komaki, 1996), tačiau negalima leisti, kad tokia kontrolė būtų suprasta kaip nepasitikėjimas. Atvirkščiai, ji turėtų reikšti neabejingumą ir pasirengimą įvertinti sėkmingus poelgius. Ji turėtų skelbti: „Mums nėra tas pats, ką Jūs veikiate“. Tačiau kai kontrolė tampa pagrindine darbą skatinančia priemone bijant, kad kitu atveju nebus sulaukiama rezultatų, lieka galimybė atsižvelgti į vidinę darbuotojų motyvaciją.

6.4 Atsipalaidavimas ir atsakomoji reakcija, išreiškiama mimika

Besąlygiškas uolumas tik kenkia. Šis teiginys tikrai itin patrauklus tinginiams. Tačiau šie žodžiai taip pat padeda suprasti svarbų dalyką: *„svaiginimasis darbu" dažnai prasilenkia su tikslais.* Esama fenomeno, kurį galėtume apibūdinti kaip „viršmotyvaciją" (plg. Comelli & Rosenstiel, 1995, 54 p.).

Remiantis klasikiniu Yerkes-Dodson-Gesetz (Yerkes & Dodson, 1908) dėsniu, schemiškas ryšio tarp pasiekimų ir aktyvumo vaizdas visuomet yra kreivės, tiksliau tariant, apverstos raidės „U" formos (žr. iliustraciją). Šis dėsnis teigia, kad visuomet yra optimalus aktyvumo lygmuo. Nutolus nuo jo, prastėja pasiekimų kokybė.



Pasiekimų kokybės ir aktyvumo santykis: Yerkes-Dodson-Gesetz dėsnio schema.

Iš esmės šis optimumas priklauso nuo to, su kokio sudėtingumo ir kompleksiškumo užduotimi susiduriame. Atliekant paprastus pavedimus, sprendimų kokybę gerina didelis aktyvumas; jos smukimas pastebimas tik esant

labai dideliam susijaudinimui. Tačiau susidūrus su sudėtingomis užduotimis, optimumas pasiekiamas greitai; čia nepageidaujamas ir nedidelis susijaudinimas.

Taigi didelė motyvacija susijusi su dideliu aktyvumu; taip pat su perdėto uolumo ir liguisto darbingumo atsisakymu. Argi tai reiškia, kad galima turėti per stiprią motyvaciją? Iš tiesų esama *situacijų, kuriose geriausių rezultatų* galima laukti *tik pasireiškiant vidutinio intensyvumo motyvacijai* (Kleinbeck, 1996, 15 p.).

Iš Yerkes-Dodson-Gesetz dėsnio aiškėja, kad atsipalaidavimas ir ramybė yra svarbūs motyvacijos elementai.

Tik pagalvokite apie tai, kad ne visas užduotis, kurioms reikalinga Jūsų motyvacija, vertinate kaip malonias ar neutralias. Kai kurios jų yra visiškai atstumiančios; pagalvokite apie nemalonius pokalbius, sudėtingas derybas, prastų įmonės rezultatų aptarimą ir t. t. Tikimybė išvengti nemalonių situacijų priklauso nuo Jūsų gebėjimo atsipalaiduoti. Šalia kitų dalykų didelė įtampa sukelia gynybinę reakciją.

Be to, įtampa didina agresijos tikimybę bei trukdo mokantis. Pirma, ji trukdo susikaupti. Antra, padidėjus susijaudinimui, mes vis dažniau veikiame pagal senus elgesio pavyzdžius. Tai kelia ypač daug problemų tada, kai norime atsikratyti neigiamų įpročių ir pradėti elgtis kitaip. Įsivaizduokite, Jūs norite atprasti nuo to, kad skaitydami pranešimą mažiau žvilgčiotumėte į rankraštį arba maigytumėte rašiklį. Taigi kuo labiau jaudinsitės skaitydami pranešimą, tuo sunkiau Jums bus įgyvendinti šį sumanymą.

Šie teiginiai primena, kad siekiant laimėjimų leistina tik vidutinė – kartais tai gali reikšti ir saikingą motyvaciją – įtampa.

Yra dvi atsipalaidavimo rūšys:

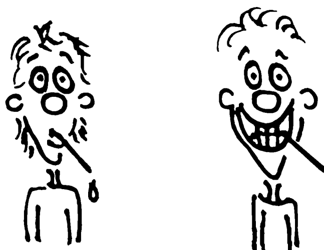
- vidinė ir
- fizinė.

Abi jos glaudžiai susijusios.

Pavyzdžiui, *tam tikra kūno laikysena. Vaikščiodami susikūprinę ar iškelta galva,* galite *dirbtinai suaktyvinti ne tik prislėgtas, bet ir pakilias emocijas* (pvz., Stepper & Strack, 1993).

Savo *emocijas* galite paveikti, nutaisydami *atitinkamą veido išraišką* (Adelmann & Zajonc, 1989). Šis dalykas Jums bus pažįstamas, jei, pvz., kada nors žaisdavote teatrą. Norint atrodyti tikrai liūdniau, labai padeda nuleisti lūpų kampučiai, suraukta kakta ir kiti panašūs dalykai. Taip ne tik žiūrovai patiki liūdno žmogaus įspūdžiu. Jus pačius ima lankyti vis slogesnės mintys, balsas pasidaro niūrus, o veido išraiška, veikiant *grįžtamajai reakcijai,* tampa dar tikroviškesnė.

Kaip parodė eksperimentai, kurių vienas aprašomas toliau, atsakomoji reakcija yra labai specifinė ir susijusi su konkrečių raumenų aktyvumu.



Nevienodas veido raumenų aktyvumas gali lemti skirtingas afektines būsenas (Strack, Martin & Stepper, 1988), plg. eksperimentinį aprašinėjimą.

Eksperimentas: atsakomasis raumenų aktyvumas

Strackas, Martinas ir Stepperis (1988) savo eksperimento dalyvių paprašė įvertinti keletą animacinių filmų atsižvelgdami į jų linksmumą. Tuo pat metu burnoje jie turėjo laikyti po pieštuką. Keletui dalyvių buvo nurodyta pieštuką laikyti tarp lūpų. Tokiu būdu jie padarė aktyvius tuos veido raumenis, kurie paprastai būna įtempti esant liūdnai veido išraiškai. Kiti eksperimento dalyviai pieštuką turėjo laikyti tarp dantų, taip atsirasdavo dirbtinė šypsena (žr. iliustraciją). Likusieji filmo metu pieštuką turėjo laikyti rankoje.

Pasirodė, kad tiems, kurie filmus žiūrėjo dirbtinai šypsodamiesi, buvo linksmesni nei laikiusieji pieštukus tarp lūpų ar rankose.

Taigi fizinių ir vidinių reakcijų ryšio panaudojimas galimas ne tik rūpinantis tinkamomis darbo sąlygomis. Čia vėlgi tiktų aristoteliškas patarimas (plg. 4 sk.):

> Norėdami motyvuoti savo veiksmus, elkitės taip, lyg jau turėtumėte motyvų. Tai tinka ir fiziniam elgesiui, tokiam kaip laikysena ar veido išraiška.

Panašūs patarimai dažnai padeda įmonėse, ypač tada, kai reikia, kad darbuotojai palaikytų tam tikrą formą. Pavyzdžiui, skambučių centro darbuotojams nurodoma vilkėti atitinkamus drabužius tikintis, kad tai atsilieps pokalbių kokybei.

Taip pat ne klaida patiems stengtis psichologiškai atsipalaiduoti. Kitiems tai pasiekti padeda tam tikri būdai, tokie

kaip autogeninės treniruotės (pvz., Krampen, 1998) arba progresyvus raumenų atpalaidavimas (Jacobson, 1977).

Vidinis atsipalaidavimas

Pakalbėkime apie vidinį atsipalaidavimą. Fizinis atsipalaidavimas tėra priemonė, padedanti siekti šio būtino dalyko.

- Kokie yra vidinės įtampos požymiai?
- Nuo ko mes norime pailsėti?
- Kurie mūsų poelgiai yra ne naudingi, o žalingi?

Pirmas dalykas būtų *poreikis kontroliuoti:* kai turime stiprių motyvų, dažnai jaučiamės atsakingi už visus vykstančius dalykus, tarsi privalėtume valdyti situaciją. Atsargiai: per didelis atsakomybės jausmas nėra produktyvus. Pirmiausia jis didina stresą ir, sukeldamas įtampą, mažina pasiekimų kokybę. Be to, ši savybė trukdo lanksčiai išvengti nesėkmių. Pavyzdžiui, žmonės, linkę pernelyg kontroliuoti situaciją, atkakliai bando susidoroti su iš tiesų neišsprendžiamomis užduotimis (pvz., Janoff-Bulman & Brickman, 1982). Nors užsispyrimas ir nėra bloga savybė, tokiais atvejais jis tik švaisto jėgas, kurias geriau būtų išnaudoti atliekant naujas ir vertingesnes užduotis.

Antras dalykas yra *perfekcionizmas:* raginimas „būk tobulas“ šiuo atveju skamba taip juokingai, kad turbūt niekas negalėtų jo priimti rimtai. Vis dėlto mes dažnai dirbame tiek, lyg būtume pasirašę įsipareigojimą nuolat tokie būti. Tai dažniausiai pasireiškia ne pagerėjusiais darbo rezultatais, bet mūsų reakcija, kai nepasiekiame tobulumo tikslo. Ar esame tikri perfekcionistai, išaiškėja tada, kai viskas ima kristi iš rankų, kai nesulaukiame pagyrimo, kurio tikėjomės, ar kai kas nors su mumis pasielgia nedraugiškai. Tokie žmonės taip pat linkę netinkama linkme nukreipti savo pastangas.

Norėdami veikti tikrai efektyviai, turėtumėte atsisveikinti su idealistinėmis pažiūromis, vietoj to sau pasakydami: „pakaks ir to“ arba „tu nebūtinai turi būti stiprus ir tobulas, esi puikus toks, koks esi“.

6.5 Sugebėjimų įgijimas ir panaudojimas

Prieš tai buvo minėta, kad ypač motyvuojama tai, ką sugebame. Taigi sugebėjimai veikia motyvuojamai.

> Daug žadanti motyvacijos sąlyga – galimybė kurioje nors veiklos srityje realizuoti sugebėjimus.

Svarbūs du dalykai:

- Jei yra galimybė pasirinkti užduotis (pavyzdžiui, ten, kur jos yra skirstomos), žmogus turėtų kuo dažniau imtis to, ką (gerai) sugeba. Kartu užduotis neturėtų būti lengva – atvirkščiai, joje turėtų slypėti iššūkis. Labai motyvuoja, kai užduotis, kurią jaučiate galintys atlikti, skiriama specialiai.
- Ypač stimuliuoja ir naujų dalykų mokymasis. Tai galėtų būti kompiuterių kursai ar kitos motyvuojamosios pratybos. Kaip jau buvo minėta, pagrindinė problema yra ta, kad sugebėjimai motyvuoja tik tada, kai galima juos realizuoti. Taigi mokymasis veiksmingas tik tuomet, kai yra suderinamas su įgytų žinių pritaikymu.

6.6 Konstruktyvi atsakomoji reakcija

Apie informacijos ir motyvacijos funkcionavimą pagal atsakomąją reakciją jau buvo užsiminta. Šios knygos pabaigoje Jums norėčiau pateikti dar keletą patarimų, kaip turėtų būti formuojama veiksminga atsakomoji reakcija (pvz., darbuotojų kolektyve).

- Atsakomoji reakcija turėtų būti *subalansuota.* Kas buvo gerai? Kas galėjo būti atlikta geriau? Pradėkite nuo pozityvių dalykų.
- Atsakomoji reakcija turėtų būti *konkreti, tai yra susijusi su atliktu veiksmu.* Pastebėjimas: „Tavo pranešimas nebuvo įtaigus“ nėra konkretus – tai interpretacija. Ji nėra naudinga, nes aš nesužinau, ką galiu padaryti, kad kitą kartą pasirodyčiau geriau. Tuo tarpu žodžiai: „Skaitydamas pranešimą, kalbėjai labai tyliai ir žiūrėjai ne į klausytojus, o į savo rankraštį. Dėl šių dalykų pranešimas man nepasirodė įtaigus“ veikia visiškai atvirkščiai, nes dabar aš žinau, kaip turiu elgtis, kad įtikinčiau poną X.
- Atsakomoji reakcija turėtų įvertinti *veiksmą kaip galima greičiau po jo atlikimo,* kai jos davėjo ir gavėjo įspūdžiai dar yra „nauji“.
- Atsakomoji reakcija turėtų būti *išreikšta asmeniniais pastebėjimais ir suvokimu* (įvardžio „aš“ vartojimas), nes kiti žmonės tą patį veiksmą gali vertinti visiškai kitaip. Čia tiktų ankstesnis pavyzdys: „Tavo pranešimas man nepasirodė įtaigus“. Tokia formuluotė kaip tik parodo, kad yra kažkas, kas nebuvo sužavėtas. Pranešimą skaitęs asmuo neturėtų pasijusti nuobodumo įsikūnijimu, net jei kol kas ir atrodytų, kad jis toks pasirodė visiems. Tačiau dabar jis žino: mažiausiai vienam klausytojui nepatiko mano pra-

nešimas, taigi galiu savęs paklausti, ar norėčiau ką nors dėl to keisti.

- Asmuo, sulaukęs atsakomosios reakcijos, pirmiausia turėtų tiesiog išklausyti vertinimus ir nesiteisinti. Klausyti – nereiškia pritarti. Tačiau svarbu nesileisti į diskusijas, vos išklausius komentarus. Žinoma, ko nors nesupratus, paklausti galima (taip pat pasiteirauti: „Ar galėtumėte pateikti pavyzdį?“).

Trumpai ir aiškiai

- Paprasta, tačiau dažniausiai neįvertinama išvada: stipriausia motyvacija susprogsta kaip muilo burbulas, jei nėra reikiamų gabumų ar aplinka nepasiūlo jokių galimybių. Atkreipkite dėmesį į tuos, kurie stengiasi tobulinti savo sugebėjimus – tai motyvacijos požymis.

- Iki šiol visi šios knygos patarimai buvo susiję su motyvų stiprinimu ir įgyvendinimu. Tačiau ar galima suformuluoti motyvus ir vertybes bei priskirti tikslus? Atsakymas ginčytinas – TAIP, teigia daugelis žymių motyvacijos meistrų, NE šiems teiginiams priklijuoja „mito" etiketę (Sprengeris).

- Atsakymas TAIP susijęs su pastiprinimais ir paskatinimais, kuriais privalu visą laiką rūpintis: teigiamais pastiprinimais (t. y. kažko malonaus pasiūlymu) ir neigiamais pastiprinimais (t. y. ko nors nemalonaus panaikinimu). Pastaba: pastiprinimai, taip pat ir neigiami, niekada nemažina veiksmų intensyvumo.

  Priešingą vaidmenį vaidina bausmės. Jos nėra pastiprinimai ir, remiantis elgesį tiriančios psichologijos duomenimis, veikia kitaip nei jie.

  Pastiprinimai gali pasireikšti paskatinimais, kurie būna žinomi prieš pradedant veikti.

- Pirminiai pastiprinimai yra santykinai identiški, antriniai – ne. Tai, kas veikia kaip pastiprinimas, priklauso nuo individo. Pinigai yra universalus pastiprinimas.

- Pastiprinimų veiksmingumas susijęs su nuosekliais elgesio būdais.

7. Praktinė užduotis Nr. 1: motyvuotos kasdienybės kūrimas. Savimotyvacijos apibendrinimas

Santrauka savimotyvacijos tema

Šiame skyriuje, kalbėdamas apie praktinį pritaikymą, norėčiau dar kartą peržvelgti svarbiausius dalykus. Ką gi iš tiesų svarbu atlikti norint motyvuoti savo elgesį ar sukurti tam tinkamas sąlygas kitiems?

Norėdamas geriau suskirstyti, pasinaudosiu „teorine elgesio formule" S–O–R–P (plg. Comelli & Rosenstiel, 1995, 49 p.). Ši formulė remiasi prielaidomis, kad mūsų elgesys labiausiai priklauso nuo situacijos ir jos dirgiklių. Šie Stimulai pirmiausia „perdirbami" kintančių Organizmo veiksnių, tuomet pasireiškia Reakcija, o ši reakcija susijusi su Pasekmėmis. Visi kintantys dydžiai: Stimulai (S), Organizmas (O), Reakcija (R) ir Pasekmės (P) yra vienodai svarbūs analizuojant elgesį.

7.1 Stimulai: situacijos analizė

Kritiškas atsitiktinumų ieškojimas

Mūsų motyvacija dažniausiai pergyvena šilta ir šalta. Atsigręžę į „aukso" laikus, neretai nusiviliame, kad taip sektis visada negali. Tačiau šis kontrastas mums gali būti reikšmingas. Turėtume pasirinkti *priešingas situacijas* – teigiamas ir neigiamas – ir išsiaiškinti, kas tuomet buvo ypatinga.

Šis būdas, kuriuo nagrinėjamos ne kasdienės, bet neįprastos situacijos, dar vadinamas *„kritiniu įvykio metodu"* (plg. Comelli & Rosenstiel, 1995, 50 p.), remiasi teiginiu, jog nekasdieniai epizodai yra ypač reikšmingi ir informatyvūs.

- Kas buvo teigiama? Pagalvokite apie darbo sąlygas, nepamiršdami ne tokių svarbių veiksnių (galbūt įmonėje kaip tik trūko kažko „malonaus"), taip pat apie asmeninius dalykus (galbūt tai buvo laikas, kai laukėte atostogų ar buvote ką tik iš jų grįžęs, galbūt oras buvo puikus, o Jūs įsimylėjęs). Galbūt tuo metu dirbote visiškai kitoje ir neįprastoje aplinkoje.
- Su kuo galėtų sietis neigiami dalykai? Galbūt Jus kamavo per daug asmeninių rūpesčių. Galbūt sulaukėte netikėto telefono skambučio ar vizito. O gal namą remontavusių darbininkų ar gatvės triukšmas buvo nepakeliamas. Galbūt Jūsų mėgstama komanda patyrė pralaimėjimą. Galbūt sportuodami susižeidėte... arba buvote įsimylėję.

Kodėl šis būdas žada sėkmę?

Ekonominiu požiūriu atsakymo esmė – tiesiog nepalankios aplinkybės: žmonių poreikiai per daug skirtingi, kad būtų galima pateikti visuotinį motyvacijos formavimo receptą. Svarbiausia *kaip galima išsamiau aptarti pagrindines sąlygas.*

Turint daug tokių sąlygų, pirmiausia jas reikėtų laikyti hipotezėmis. Tada eksperimentuojant galima pabandyti vėl sukurti tokias pačias situacijas ir jose dalyvauti.

Norima išbandyti: kokia situacija yra tinkama? Ko man reikia norint gerai atlikti darbą?

Šio metodo rezultatai – tik impulsai arba hipotetiniai kandidatai. Dabar jie turi pasiteisinti praktiškai.

Šiuos testus visuomet sieja specifinis ryšys su individu. Gautų rezultatų neišeina paskelbti visuotiniais, toks yra tik metodas.

Netinkamų situacijų vengimas

Kad ir kažin kas būtų: svarbus pokalbis telefonu, vizitas, įdomus laikraščio straipsnis, laisvalaikio užsiėmimai, pvz., įdomi televizijos programa, oras ar dar kas nors – aplinkos sąlygų, neleidžiančių susikaupti, pasitaiko visada. Daugelį tokių atvejų galima numatyti, o jų gebėjimas išblaškyti yra visiškai aiškus. Nepaisant to, kaskart patenkame į situacijas, atitraukiančias mus nuo darbų. Tai paaiškina dvi psichologinės priežastys:

- Pirmiausia daugelis *tokių sąlygų* mums yra *mielesnės negu darbas*. Kai kuriais atvejais, suvokiamos kaip atpildas, jos gali būti veiksminga motyvacinė priemonė. Tačiau, nuolat skatindamos mūsų tingumą, šios sąlygos puikiai gali daryti ir neigiamą įtaką.

  Ši pirmoji priežastis yra be galo išmintinga, tuo tarpu antroji daugeliui žmonių yra nesuprantama ir reikalaujanti išlaikyti tam tikrą nuotolį kaip nors elgiantis.
- Mes nuolat darome tą pačią fundamentalią klaidą: *beveik visada nuvertiname išorinių situacijos sąlygų galią*. Dažniausiai, kai kokiam nors žmogui kas nors nelabai gerai pavyksta, mes elgiamės taip, lyg būtų visiškai paprasta kokioje nors situacijoje veikti visiškai kitaip, lyg bet kuriuo metu galėtume tos situacijos atsisakyti ir tarsi viskas priklausytų vien nuo charakterio ar valios silpnybių.

Pavyzdžiui, kai kas nors nebaigia kalbėti telefonu, nors jau pasikeitė reikiama informacija, mes tai vertiname kaip negebėjimą valdyti pokalbio arba plepumą. Mums nerūpi faktas, kad asmuo taip pat yra *valdomas situacijos* ir galbūt todėl negali taip lengvai ir tuojau pat baigti šio pokalbio. Dar vienas pavyzdys: kai norėdami trumpai pailsėti įsijungiame televizorių ir pradedame žiūrėti ypač įdomią laidą, nėra taip paprasta nuo jos atsiplėšti, nors iš pradžių manėme visiškai kitaip. Situacijos – ir, žinoma, ypatingos socialinės situacijos, kuriose dalyvauja kiti žmonės – turi savo dinamiką.

Save visada vertiname geriau nei asmenis, dalyvaujančius situacijoje, ir manome galintys viską kontroliuoti geriau, nei tai sugebėtume iš tikrųjų.

Tas, kuris jau atprato nuo rūkymo ar kitų panašių įpročių, galbūt labiau supras šią svarbią klaidą: žinoma, daug paprasčiau visiškai nepradėti rūkyti, nei būti valdomam situacijos ir nesiliauti vadovautis moto „viena cigaretė dar nieko nereiškia". Tačiau jei iš tikrųjų atsiduriame situacijoje ar esame veikiami tam tikrų aplinkybių, yra labai sunku su tuo susidoroti.

Galbūt *„pagundos"* sąvoka nėra taip dažnai vartojama mokslinėje psichologijoje, tačiau ji tikrai gerai įvardija problemą ir apibrėžia aplinkos sąlygas, kurioms sunku pasipriešinti. Šiaip ar taip, būti protingam nereiškia atsispirti pagundai. Atvirkščiai: protingu galima vadinti tą, kuris žino galimus sunkumus ir kaip galėdamas stengiasi jų išvengti.

Tad ką gi turime daryti? Pasinaudokime netikėto telefono skambučio pavyzdžiu: žvelgiant objektyviai, bus tikrai lengviau iš viso nesileisti į pokalbį, nei jį, jau įsibėgė-

jusį, nutraukti. Tais atvejais, kai telefonas skamba įkyriai dažnai, reikalingos išankstinės priemonės. Šioje situacijoje naudingiau turėti autoatsakiklį, asmeninį sekretorių, gelbstintį nuo skambučių lavinos, ar darbo kabinetą be telefono, nei lavinti komunikacines savybes, padedančias baigti pokalbį. Galbūt situacijoms analizuoti pagelbėtų netgi radikalus aplinkos pakeitimas, padedantis sumažinti neigiamą išorinių veiksnių įtaką. Tai būtų susiję su dar viena situacijos analizės išvada:

> Problemiškų situacijų turėtume vengti iš pat pradžių. Visada yra geriau nepatekti į situaciją, prieš tai jos neišbandžius.

Dažniausiai situacijos yra daug sudėtingesnės, nei mes jas įsivaizduojame.

7.2 Motyvų, suvokimo ir vertybių sistemos organizmas

Kalbant apie *kintančius* šio *organizmo dydžius*, kyla klausimas, kaip mes vertiname ir aiškiname įvairias aplinkos sąlygas. Savaime suprantama, šie dydžiai yra *glaudžiai susiję su elgesiu*. Tiesa, vienus jų galima pastebėti, kitų – ne. Kad galėtume ką nors pasakyti apie žmogaus pažiūras, turime suvokti situaciją ir jo elgesį.

Motyvai

Žinoma, ši struktūra susijusi su motyvais. Pavyzdžiui, koks yra žmogaus santykis su trimis svarbiausiais elementais:

pasiekimais, valdžia ir partneryste? Gana dažnai to tiksliai nežinome net apie save. Mes visai nesame neklystantys savo motyvų sistemos žinovai.

Nemažai karjeros siekiančių žmonių nustemba, kai tapę vadovais (o dėl to buvo taip ilgai stengtasi) suvokia, jog tai suteikia daug mažiau pasitenkinimo nei ankstesnė veikla. Galbūt jie visai nėra „valdžios" žmonės. Galbūt vadovo pareigos juos žavėjo tik kaip tikslas ar galimybė realizuoti savo pasiekimus. Galbūt kitas žmogus labiau džiaugiasi ne pasiektais laimėjimais, o įgytu autoritetu, neatsiejamu nuo šios padėties.

> Tikslingai motyvacijai svarbu žinoti, kas iš tikrųjų tenkina mus arba kitus žmones.

Ir čia nepakanka tiesiog „įsiklausyti" į save ar užduoti klausimus kitiems. Verčiau suteikti nevaržomą laisvę vaizduotei ir nuolat mąstyti apie tai, kaip viskas atrodytų vienu ar kitu atveju: pavyzdžiui, jei užimtume tokias pareigas ar turėtume tokį kolegą, jei gyventume čia ar priklausytume tam kolektyvui. Tai yra prasmingas metodas, padedantis išsiaiškinti, kas kam patinka. Galų gale tai taip pat geriausias būdas sužinoti, ar Jūsų tikslai tikrai Jums tinka.

Kaip jau buvo kalbėta 2 skyriuje, didžiojo trejeto elementai yra tarpusavyje susiję: tuo pačiu metu galima turėti valdžios, partnerystės ir pasiekimų motyvus. Iš to kyla keletas svarbių *praktinių išvadų*:

- Jei išsiaiškinate, kad Jus arba kitą labai žavi galimybė pasiekti, tai dar nereiškia, kad esate visiškai abejingi kitiems dalykams. Vieno motyvo „diagnozavimas" netrukdo pasireikšti kitiems polinkiams.
- Ta pati situacija gali skatinti nevienodus motyvus. Todėl, viena vertus, tos pačios aplinkybės gali mo-

tyvuoti skirtingus motyvus turinčių žmonių elgesį, kita vertus, kuo labiau jos atitiks tokių žmonių polinkius, tuo labiau bus galima motyvuoti jų elgesį.

- Tarp motyvų gali kilti konfliktas. Pavyzdžiui, asmuo, ugdantis savo valdžios motyvą, gali būti mažiau mėgstamas kitų. Tai neigiamai paveiks susiformavusį jo partnerystės motyvą.

Perfekcionizmas, pastangos ir tikslo siekimas

Kaip motyvacijos psichologijos dėsnį žinome tai, kad tik *vidutinio lygio* aktyvumas gali tikėtis tikrai *gerų pasiekimų* (žr. 6.4). Ypač aktyvūs žmonės iš tiesų dažnai prasilenkia su savo galimybėmis.

Perfekcionizmas šiuo atveju yra visiškai netinkama pozicija. Nuo to kenčia ne tik kūrybingumas; vidinis šūkis „Būk tobulas!“ gali blokuoti visą darbą. Kad tikrai pasiektume tikslą, turėtume dažniau sau sakyti: „Šią užduotį atlikai gerai, pakaks“ (taip pat žr. Comelli & Rosenstiel, 1995, 63 p.).

Galbūt galvodami apie kai kuriuos tikslus jaučiame, kaip patys sau trukdome. Kartais perfekcionizmas priverčia mus lūkuriuoti ant žemiausios pakopos. Dažnai per tokį gerai apgalvotą smulkmeniškumą akimirksniu prarandame tikrus tikslus.

Tuomet mūsų veiklą apibrėžia ne tokie svarbūs tikslai ir veiksmai. Tai jau tampa problema, nes kaip tik tikslai nusako, kas mums atrodo reikšminga, o kas ne. Tačiau mes taip pat drovimės tiesiog „prasimušti“ su jau pasiektais dalykais. Galbūt dėl to kaltas įsitikinimas, kad viską turime padaryti taip tiksliai, lyg atliktume šimtmečio darbą. Viena vertus, čia reikalingas didelis ryžtingumas. Kita

vertus, mes turime reguliariai vis atgaivinti savo tikslus ir apsidrausti nuo rizikos kada nors juos pamesti iš akių.

7.3 Reakcija: koncentruota ir nekoncentruota veikla

Reakciją mes laikome ta veiksmų analizės dalimi, kuri nėra spekuliatyvi – mažų mažiausiai centrinis jos aspektas yra *pastebimas elgesys.* Tačiau nepamirškite, kad Jūsų elgesys yra atviras. Jūs patys galite neklysdami prisiminti (visi kiti taip pat turėtų tą daryti), ką, kada ir kaip ilgai veikėte. Nesugebėjimas to padaryti dažnai mus suklaidina.

Kurį laiką turėtumėte patys sistemingai stebėti savo elgesį.

Radę minutę laiko parašykite ataskaitą, kada ką nuveikėte per dieną ir kokia buvo šių veiksmų trukmė. Kaip siūloma vadovėliuose apie laiko valdymą (tik jų atveju kitiems tikslams), pasirinkite tinkamiausią būdą. Geriausia būtų, jei kas valandą savo užrašus papildytumėte trumpomis pastabomis apie tai, ką nuveikėte per paskutinę laiko atkarpą. Žinoma, esama daugelio kitų metodų – svarbu tik tai, kad savo *veiklą* analizuotumėte remdamiesi *konkrečiais duomenimis*, o *ne prisiminimais.*

Neretai nustebsite supratę, kokie užsiėmimai „suėdė“ laiką ir kokie – jums trukę taip ilgai – iš tiesų tęsėsi labai trumpai. Palyginkite šią ataskaitą su savo prisiminimais. Jums paaiškės, kad jie iškreipia informaciją.

Jei šią analizę taikysite savo veiksmams, ji nebus visiškai objektyvi, nors iš jos ir bus tikimasi praktiškų išvadų. Mums reikia *žinoti, kaip vyksta mūsų darbas.* Ypatingą dėmesį skirkite *savo veiksmų kryptingumui, trukmei ir in-*

tensyvumui. Šalia visų knygoje pateiktų samprotavimų, šie aspektai yra raktas į Jūsų motyvaciją. Atsižvelgiant į tai, iš Jūsų užrašų turėtų paaiškėti:

- *Kokie užsiėmimai* užėmė visą dieną? Ar žinome juos visus arba: ar prisimename veiklą, kuri mums galbūt nepatiko? (Pvz., galbūt rytais Jums – patiems to nežinant – reikia ypač daug laiko įsijausti į veiklą? Kas tai lemia?)
- *Kiek laiko* skiriate įvairioms užduotims? Kiek užtrunkate atlikdami administracines užduotis, tvarkydami savo darbo stalą, kalbėdami telefonu?
- *Ar intensyviai* atliekate pavienes užduotis? Ką dar veikiate šalia to (pvz., geriate arbatą, rūkote, klausotės muzikos tvarkydami savo darbo stalą...)? Ar atlikdami tam tikras užduotis dažniau darote pertraukas? Ar jaučiate kitus išsiblaškymo požymius?

Užduotys, kurioms skiriate daug laiko ir jėgų, vertos pastiprinimų.

Tokie metodai gali būti naudingi ir vėliau, jais skatinant norimą ir tikslingą elgesį.

Jei šios analizės ėmėtės patys, gali trukdyti išvadų objektyvumo ir reprezentatyvumo stygius. *Neigiamas veiksnys* gali būti *tendencingi pagražinimai*, kurių siekdami Jūs galbūt pažymite daugiau produktyviai išnaudoto laiko, negu jo buvo iš tikrųjų.

Kitas svarbus veiksnys: galbūt ypač gerai save stebėdami Jūs *automatiškai* imate *dirbti kruopščiau, disciplinuočiau ir labiau kontroliuodami savo veiksmus* nei paprastai. Šis efektas tikėtinas ir tada, jei būsite stebimi kito asmens. Šiuo požiūriu tokia faktų iškraipymo tendencija neišvengiama. Tai, kas turėtų būti tik „diagnozė“ ir „indikacijų

nustatymas“, įgyja beveik „terapinę“ vertę. Jūs bandote pasipelnyti iš „lyg tarp kitko“ atsiradusio darbo organizuotumo ir sistemingumo.

7.4 Išvada: pastiprinimai

Analizuojant elgesį, ne paskutinė vieta tenka *kontingentų paieškai*. Ką tai reiškia? Mes norime žinoti, kokie tiesioginiai rezultatai yra susiję su mūsų elgesiu. Galbūt Jūs turite bendradarbį ir viršininką, vertinančius didelį savarankiškumą, taigi jie jaustųsi įvertinti, galėdami dirbti tyliame kambarėlyje nekreipdami į nieką dėmesio. Tai būtų galimas išorinis pastiprinimas.

Prisiminkite samprotavimus, išdėstytus 6.2 pastraipoje.

> Pagalvokite apie tai, kad vieni pastiprinimai mums yra žinomi jau veiklos pradžioje (paskatos), o kiti išreiškiami „nelauktai“ ir kartais net nepastebimai.

Apie paskatas ir jų problematiką buvo daug kalbėta 6 skyriuje. Tačiau, analizuodami elgesį, galite susidurti su iki šiol *nepastebėtais pastiprinimais*.

Galbūt Jums kils klausimas, kaip galima nematyti, kokie aplinkos veiksniai mus veikia kaip pastiprinimai. Tačiau įsivaizduokite tokį atvejį: kai Jūsų pašnekovas pavartoja žodžius „aš“, „mane“ arba „mano“, Jūs paprasčiausiai palinksite galva arba sakote „taip“. Taip Jūs skatinate jį pasakoti apie save. Ateityje šis žmogus daugiau kalbės šia tema ir labiau save vertins, tačiau greičiausiai nesupras, kad taip elgtis jį paskatino tam tikra Jūsų reakcija.

Taip tampame dažnai veikiami *subtilių aplinkos sąlygų* – beje, nebūtina, kad jas savo elgesiu aktyvias darytų

kiti žmonės. Jei dalyvaujate dviejuose projektuose ir už pažangą viename sulaukiate geresnio įvertinimo nei už pasiekimus kitame, tai lems, prie kurio projekto norėsite dirbti labiau. Gali pakakti ir viršininko užsidegimo vadovaujant vienam projektui, kurio jam stigs dirbant prie kitos užduoties, nors abiem atvejams ir būtų skiriama vienodai laiko ar reikšmės.

Tokioje situacijoje nebūtina ieškoti nesuvokiamų, tarsi „slaptų", pastiprinimų.

> Tačiau Jūs turite nuolat prisiminti, kad elgesio pastiprinimai anaiptol ne visada žinomi jau veiksmų pradžioje. Kartais jie pasireiškia nelauktai ir dažnai veikia nepastebėti.

Atkreipkite dėmesį ir į *nepageidaujamo elgesio* pastiprinimus. Deja, tikrai dažnai poelgiai, nevedantys prie tikslo, sulaukia tiesiog „karališko" atpildo. Pavyzdžiui, ką reiškia išsisukinėjimas nuo nemalonios užduoties? Dingusią riziką patirti nesėkmę, galbūt daugiau laisvo laiko, nepakilusį pasiekimų standartą, streso išvengimą. Skamba ne taip jau blogai. Taip blogai ir nėra.

Čia vėl prisimenama *valia.* Tačiau ir pastiprinimų teorija turi du pasiūlymus, susijusius su savimotyvacijos ir kitų motyvacijos temomis:

- Pirmiausia reikia atsikratyti nenorimą elgesį veikiančių pastiprinimų (tinginių rūpinimąsi neigiamais išgyvenimais sumažina jų laisvalaikio „apkarpymas". Pasiekimų standartas kyla ir tada, kai tokiems žmonėms neskiriamos užduotys, keliančios stresą).
- Antra, reikia rūpintis, kad tinkamas elgesys būtų skatinamas.

8 Praktinė užduotis Nr. 2: motyvų atpažinimas kituose

Svetimos motyvacijos pavyzdys

Pavyzdys

Miesto, kuriame seniau gyvenau, prekybos centro mėsos skyriuje dirbo geriausias pardavėjas, kokį man kada nors yra tekę sutikti. Šis vyras buvo tikras fenomenas: kiekvieną klientą jis priversdavo jaustis taip, lyg šio noras būtų pats svarbiausias. Trumpai išklausęs, ką pirkėjas nori gaminti, mėsininkas tuojau pat sumanydavo, ką galėtų jam pasiūlyti. Mėsos gabalą jis parinkdavo labai atidžiai ir visada – mažytė, bet itin veiksminga investicija – nuo jo nupjaustydavo riebalų perteklių. Pardavėjo elgesys buvo labai efektingas: jis ilgai nemąstydavo, kas galėtų geriausiai tikti norimam patiekalui, taip pat nesileisdavo į ilgus pokalbius. Tiesa, kiekvienam pirkėjui mėsininkas nepamiršdavo pasakyti, kokį puikų gabalą specialiai jam parinko. Stebint šį spinduliuojantį entuziazmą, niekam nekildavo mintis, kad toks elgesys galėjo būti tiksliai apskaičiuotas. Savo linksmumu pardavėjas užkrėsdavo ir pirkėjus – keliaudami namo, jie džiaugdavosi ne tik gera preke, bet ir puikia nuotaika. Kartais pastebėdavau, kad klientai bando nutaikyti momentą, kai laisvas bus kaip tik šis mėsininkas, o ne jo kolega. Tiesą sakant, dažnai taip elgdavausi ir pats.

Paprastai kolegos bei bičiuliai kalbėdamiesi neaptarinėja prekybos centro darbuotojų, tačiau šis pardavėjas tapdavo dažna pokalbių tema. Nežinodami nieko tikslaus apie jo darbą, visi būdavome tos pačios nuomonės, kad šis pardavėjas yra geriausias kolektyvo darbuotojas, o jo pastangos nelieka įvertintos tik nustatytu atlyginimu. Taip pat buvome įsitikinę, kad kurią nors dieną nebesutiksime jo už prekystalio – tokio darbuotojo, be abejonės, laukia paaukštinimas.

Tuo ir baigiasi pasakojimas, bet…

… jau tada sau uždaviau klausimą, ar šį pardavėją būtų nudžiuginęs paaukštinimas? Juk pirkėjai buvo susidarę įspūdį, kad mėsininko darbas yra šio žmogaus pašaukimas. Kuo gi jis taptų, jei naujosios pareigos būtų susijusios ne su prekėmis ir klientų aptarnavimu, o su filialo valdymu?

Šį punktą jau ne sykį aptariau ankstesniuose skyriuose: gali būti, kad nauja situacija staiga nebeteiks paskatų, reikiamų šio pardavėjo motyvams.

Šioje vietoje atsiranda *grįžtamasis ryšys*: elgesio pasekmės – šiuo atveju paaukštinimas – yra nauja situacija ir gali būti, kad pirmiausia ji mums parodys, kurie motyvai praeityje buvo veiksmingi. Jei užėmus vadovo vietą mūsų mėsininko įkvėpimas sumažėtų, tai reikštų, kad jį skatino darbas, susijęs su prekyba ir pirkėjais. Tikriausiai tuomet naujoji veikla jam nebūtų tokia tinkama.

Žinoma, nėra labai geras būdas apie žmogaus turimus motyvus sužinoti tik iš jo elgesio pasekmių, juo labiau kai rizikuojama be reikalo iššvaistyti geriausio komandos vyro ar moters jėgas.

Taigi sugalvokime motyvacinį testą, kurį mūsų mėsininkui galėtume pateikti jam dar dirbant parduotuvėje. Galbūt jis anksčiau laiko parodytų, kas šiam pardavėjui svarbiausia darbe.

Pavyzdžiui, kiekvienam iš trijų pagrindinių motyvų, remdamiesi tam tikra informacija, galėtume suformuluoti apibrėžimą, kuris įvardytų atitinkamą motyvaciją turintį pardavėją. Tuomet šiuos apibrėžimus mūsų pardavėjas turėtų išdėstyti taip, kad pirmoje vietoje atsidurtų tas, kuris, jo nuomone, jam geriausiai tinka. Išdėliokime trijų asmenų *A, B ir C* kalbas. Tai galėtų atrodyti šitaip:

A: „Prekyba – tai sritis, kurioje visada matomas rezultatas. Pasiekimus galima įvertinti dar tą pačią dieną. Jei sekasi gerai, tai mane džiugins. Jei sekasi blogai, žinau, kad galiu prisidėti prie to, kad viskas vyktų geriau. Tai yra tai, kas teikia džiaugsmą".

B: „Prekybos srityje vyksta nuolatinis bendravimas su žmonėmis. Aš nesėdžiu kontoroje, o esu su pirkėjais. Daugelis jų labai puikūs. Aš mėginu spręsti jų problemas, taigi mokausi pažinti gyvenimą. Kai pirkėjams pasiūlau tinkamą prekę ir maloniai su jais bendrauju, užplūsta jausmas, kad žmonės mane mėgsta. O tai iš tiesų nuostabus jausmas".

C: „Apie prekes, kurias parduodu, išmanau tikrai daug. Nemažai pirkėjų, spręsdami kokį nors klausimą, susiduria su problema „nežinau kaip". Tuomet aš ateinu į pagalbą: išklausau žmonių pageidavimus ir pasiūlau. Aptarnaudamas pirkėjus, pasitelkiu visą savo žinių ir patirties bagažą. Puiku, kai jauti, kad tavo patirtis gali būti naudinga kitiems".

Kiekviena šių nuomonių akcentuoja vieną iš trijų pagrindinių motyvų:

Nuomonė *A* nukreipta į pasiekimus: pardavėjui svarbiausia, kad jo pastangomis būtų kas nors pasiekiama.

Pardavėjui *B* svarbūs žmonės – akivaizdu, kad būti vertinamam kitų jam taip pat yra reikšmingas dalykas.

Pardavėjas *C* pabrėžia savo kvalifikaciją ir neabejotiną pranašumą prieš kitus, kuriuos jis aptarnauja kaip klientus. Tai – valdžios motyvo pavyzdys.

Kuriam tipui priklauso mūsų mėsininkas?

Būdamas toks, kokį jį aprašiau, šis pardavėjas veikiausiai jaučiasi esantis patarėjas ir savo svarbiausia užduotimi laiko padėti pirkėjui. Taip pat galime įžiūrėti ir stiprų partnerystės motyvą – tai byloja faktas, kad būdamas draugiškas šis vyras visada išlieka dalykiškas ir nesileidžia į ilgus pokalbius. Lemiamu klausimu sprendžiama, kas jam yra svarbiau: būti mėgstamam pirkėjų ar galimybė jaustis ekspertu? Pasiekimai čia taip pat gali turėti nemažos reikšmės. Negalime teigti, kad šis pardavėjas naudojo kokią nors agresyvią pardavimo strategiją. Pavyzdžiui, jis nesiūlydavo pirkėjams prekių, visiškai neatitinkančių jų pageidavimų, tik paragindavo pasirinkti iš itin geros kokybės atsargų.

Remiantis turima informacija galima manyti, kad mūsų mėsininko poziciją nusako tokia tvarka išdėstyti tipai: *C*, *B*, *A*. Tokiu atveju gali būti, kad jei vadovo pareigų pagrindą sudaro bendravimas su klientais, *jam šis darbas tikrai sekasi.* Būtų išties įdomu sužinoti, koks sprendimas paties pardavėjo.

Motyvų atpažinimas praktikoje

Dar pora žodžių apie mūsų „testą“: savaime suprantama, šis testas tėra tikslingas prasimanymas. Apie tai, kad esama alternatyvų, kalbėjau jau seniau (pirmiausia 2.3 skyrelyje). *Pirmasis* testo *pranašumas* yra tas, kad jis kilo iš teorinių apmąstymų, taigi gali būti lengvai pritaikomas kitoms teorinėms nuomonėms. Jums tereikia neaiškius motyvus suskirstyti į tipus.

Kitas privalumas – apklausos dalyviams pateikiama „medžiaga“, apie kurią jie turi kalbėti ar ją komentuoti. Visiškai paprasta: kalbėti apie savo pačių motyvaciją neturint pagrindo yra daug sudėtingiau, negu komentuoti kitų, šiuo atveju trijų fiktyvių asmenų – *A*, *B ir C*, – turimus motyvus.

Žinoma, ryškus testo *trūkumas* yra tas, kad jis remiasi vieninteliu matu. Praktikoje to nepakanka.

> Turėtumėte siekti visiško argumentų ansamblio, o galutines išvadas formuluoti tik tada, kai dauguma duomenų patvirtins tuos pačius dalykus.

Tokiais būdais kaip minėtasis „testas“ pasieksime tik tiek, kiek čia dalyvausime patys. Pavydžiui, mūsų nuorodos kalba tik apie atsakingus valdžios motyvo variantus ir visiškai apsiriboja didžiuoju trejetu. Taip pat ir anksčiau išdėstyti apibrėžimai gali atrodyti visai kitaip, pritaikius juos praktiškai.

Be to, *tipų išdėstymo eilutė* tėra viena iš daugelio galimybių. Veiksminga bus paprašyti žmogų *pateiktus pavienius aspektus įvertinti pagal jų svarbą*. Pasirinkus tokį veikimo būdą, galima patikrinti, ar, pavyzdžiui, kalba *B* taip glaudžiai susijusi su teiginiu *C*, kad abiem aspektams suteikiama ta pati reikšmė, arba ar vienintelis *C* užima pir-

mą vietą, o *B* ir *A* nevertinami kaip ypač svarbūs. Savaime suprantama, pateiktų aspektų įvertinimas apklausiamiesiems visada suteikia galimybę išsisukti nuo konkretaus apsisprendimo ir visus duomenis įvertinti kaip vienodai svarbius. Iš tiesų žmonės dažnai pateikia infomatyvesnius duomenis, kai apsispręsdami jaučiasi „suvaržyti".

Literatūros sąrašas

Kaip buvo minėta įžangoje, ši knyga pateikia svarbiausias moksliškai įrodytas išvadas, tačiau jūs neprivalote apsistoti tik prie čia išdėstytų tyrimų duomenų ir teorijų. Visos darbe panaudotos literatūros sąrašas pateikiamas norint ne tik patvirtinti jo pagrįstumą, bet ir padėti skaitytojams, suinteresuotiems tęsti tolesnes aptartų sąvokų, konstrukcijų, teorijų ir pavyzdžių studijas. Galbūt išdėstyta medžiaga paskatino jus išsamiau susipažinti tik su kai kuriomis temomis. Pateiktame sąraše yra akcentuojami kai kurie šaltiniai, tačiau šis išskyrimas tėra subjektyvi nuomonė.

Aamodt, M. G. (1999). Applied Industrial/Organizational Psychology. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Adelmann, P. K. & Zajonc, R. B. (1989). Facial efference and the experience of emotion. Annual Review of Psychology, 40, 249–280.

Aronson, E. & Carlsmith, J. M. (1962). Performance expectancy as a determinant of actual performance. Journal of Abnormal and Social Psychology, 65, 178–182.

Brockner, J., Mouser, R., Birnbaum, G., Lloyd, K., Deitcher, J., Nathanson, S. & Rubin, J. S. (1986). Escalation of commitment to an ineffective course of action. Administrative Science Quaterly, 31, 109–126.

Brunstein, J. C., Schulteiß, O. C. & Gräßmann, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. Journal of Personality and Social Psychology, 75, 494–508.

Cialdini, R. B. (1993). Influence – Science and Practice. New York: Harper Collins Publishers.

Cialdini, R. B., Cacioppo, J. T., Basset, R. & Miller, J. (1978). Low-ball procedure for compliance: Commitment then cost. Journal of Personality and Social Psychology, 36, 463–476.

Comelli, G. & Rosenstiel, L. v. (1995). Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. München: Beck.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 18, 105–115.

Felser, G. (2000). Motivationsmethoden für Wirtschaftsstudierende. Sich selbst und andere motivieren. Berlin: Cornelsen.

Felser, G. (2001). Werbe- und Konsumentenpsychologie, zweite Auflage. Heidelberg / Stuttgart: Spektrum / Schäffer-Poeschel.

Freud, S. (1984; orig. 1940). Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Frankfurt am Main: Fischer.

Hermans, H., Peterman, F. & Zielinski, W. (1978). LMT – Leistungsmotivationstest. Amsterdam: Swets en Zeitlinger.

Jacobson, E. (1977). The origins and development of progressive relaxation. Journal of Behavior Therapy & Experimental Psychiatry, 8, 119–123.

Janoff-Bulman, R. & Brickman, P. (1982). Expectations and what people learn from failure. In N. T. Feather (Ed.), Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology (207–237). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1990). Experimental test of the endowment effect and the coase theorem. Journal of Political Economy, 98, 1325–1347.

Kleinbeck, U. (1996). Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung. Weinheim: Juventa.

Komaki, J. L., Coombs, T. & Schepman, S. (1996). Motivational implications of reinforcement theory. In R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), Motivation and leadership at work (sixth edition) (34–52). New York: McGraw-Hill.

Krampen, G. (1998). Einführungskurse zum Autogenen Training. Ein Lehr- und Übungsbuch für die psychosoziale Praxis. Göttingen: Hogrefe.

Kuhl, J. (1993). Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle. Berlin: Springer.

Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. Psychological Bulletin, 108, 480–498.

Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the „overjustification" hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology, 28, 129–137.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood, NJ: Prentice Hall.

Maheswaran, D. & Meyers-Levy, J. (1990). The influence of message framing and issue involvment. Journal of Marketing Research, 27, 361–367.

McAdams, D. P. & Vaillant, G. E. (1982). Intimacy motivation and psychosocial adjustment: A longitudinal study. Journal of Personality Assessment, 46, 586–593.

McClelland, D. C. & Franz, C. E. (1992). Motivational and other sources of work accomplishment in mid-life: A longitudinal study. Journal of Personality, 60, 679–707.

Nisbett, R. E. & Wilson, T. D. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports and mental process. Psychological Review, 84, 231–259.

O'Shaughnessy, J. (1987). Why people buy. New York: Oxford University Press.

Opperman-Weber, Ursula (2001). Handbuch Führungspraxis. Berlin: Cornelsen Verlag.

Puca, R. M. & Langens, T. A. (2002). Motivation. In J. Müsseler & W. Prinz (Eds.), Lehrbuch Algemeine Psychologie. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Rosenstiel, L. v. (2001). Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis. 10. überarbeitete und erweiterte Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Seligman, M. E. (1973). Fall into helplessness. Psychology Today, 7, 43–48.

Shamir, B. (1996). Meaning, self and motivation in organizations. In R. M. Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), Motivation and leadership at work (sixth edition) (149–165). New York: McGraw-Hill.

Sprenger, R. K. (1997). Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 13. erweiterte und aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: Campus.

Sprenger, R. K. (1999). 30 Minuten für mehr Motivation. Offenbach: Gabal Verlag.

Stepper, S. & Strack, F. (1993). Proprioceptive determinants of emotional and nonemotional feelings. Journal of Personality and Social Psychology, 64, 211–222.

Strack, F., Martin, L. L. & Stepper, S. (1998). Inhibiting and facilitating conditions of facial expressions: A nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology, 54, 768–777.

Stroebe, R. W. & Stroebe G. H. (1999). Führungsstile. Arbeitshefte Führungspsychologie Band 3. Heidelberg: Sauer-Verlag.

Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. Journal of Comparative Neurology of Psychology, 18, 459–482.

Rodyklė

A

Aiškinimas 13, 19, 21
Aplinka 15, 18, 19
Aristotelis 85, 86, 89
Asmeniniai faktoriai 21
Asmenybė 20, 93
Atpildas 52, 53, 82, 109, 125
Atsakomybė 12, 26, 33, 54, 65, 118
Atsakomoji reakcija 28, 55, 61, 109, 114, 116
Atsakomoji reakcija, konstruktyvi 120
Atsipalaidavimas 114
Atsipalaidavimas, dvasinis 118
Atsipalaidavimo būdai 116

B

Baimė būti atstumtam 34
Bausmės 100, 101, 102, 105, 109

D

Darbo motyvacija 21

E

Elgesys 15, 16, 17, 20, 22, 23, 42, 43, 74, 90, 92, 93, 95, 106, 110, 123, 130, 133, 134
Elgesio padariniai 49

G

Grįžtamasis ryšys 135

H

Herzberg 12, 42

I, Į, Y

Identitetas 10, 25, 91, 92
Indėlio efektas 71, 74, 75, 76, 78
Intymumas 30
Introspekcija 43
Įpročiai 21, 22, 23, 83, 84, 115, 126
Įpročių formavimas 83
Įsitikinimai 25, 47, 73, 86, 90, 93, 94, 95, 129
Išorinės paskatos 110, 111
Išorinis motyvavimas 96, 98
Yerkes-Dodson 114, 115

K
Kantas 86
Karjera 28, 30, 33, 52, 54, 68, 76, 90, 101, 128
Kasdienės svajonės 51
Kelrodžiai tikslai 66
Kitų motyvacija 68, 133
Kitų motyvavimas 93
Kognityvinės teorijos 13
Komanda 15, 66, 99, 113, 124
Kompetencijos įgijimas 10
Koncentruota ir nekoncentruota veikla 130
Kritinis įvykio metodas 124

L
Lūkesčių ir vertės teorija 59

M
McClelland 33
Moralinė filosofija 86
Motyvacijos teorijos 12
Motyvai 15, 16, 24, 25, 26, 28, 33, 45, 53, 54, 55, 79, 80, 89, 127, 135
Motyvai, nesąmoningi 45, 46
Motyvų atpažinimas 39
Motyvų formavimas 14, 83
Motyvų išsidėstymas 34
Motyvų sistema 79

N
Neigiama įtaka 125
Nesėkmė 35, 36, 38, 49, 58, 69, 88, 89, 133
Nesėkmės baimė 35
Nikomacho etika 85
Norma 58

O
Organizmas 15, 24, 50, 123, 127
Organizmo reakcija 50

P
Paperkamumas 108
Partnerystės motyvas 26, 31, 34, 35, 37
Pasekmės, neigiamos 109
Pasiekimai 27, 58
Pasiekimais paremta motyvacija, stipri/silpna 29
Pasiekimų motyvas 24, 26, 28, 37, 48, 50, 55
Pasiekimų standartai 64
Paskatos 15, 16, 26, 32, 95, 99, 105, 109, 110, 111, 112, 113
Pastiprinimai 99, 105, 132

Pastiprinimai, neigiami 100
Pastiprinimai, pirminiai ir antriniai 103
Pavyzdžiai 87
Pažiūros 24, 25, 54, 99
Perdėto paskatinimo efektas 110
Perfekcionizmas 118, 129
Pinigai (kaip universali paskata) 104, 121
Poreikiai 12, 39, 41, 42, 46, 81, 124
Poreikių teorijos 12, 42
Praradimo baimė 76
Priartėjimas 35
Psichoanalizė 45, 46
Psichologinė reakcija 50

R
Reakcija 123, 130
Realybės interpretavimas 21
Rezultato atsakomoji reakcija 61

S
Savęs stebėjimas 53
Savęs ugdymas 87
Savikontrolė 53, 82, 84, 85, 89
Savimotyvacija 123
Simboliai 60
Situacija 14, 15, 21, 31, 37, 38, 49, 87, 88, 107, 118, 128, 135
Situacijos įvertinimas 87
Situacijos, atitraukiančios dėmesį 125
Situacijos, skatinančios laimėti 35
Situaciniai faktoriai 15
Stimulai 123
Suvokimas 87
Suvokimo klaidos 88
Svajonės apie pasiekimus 52

T
Teorijos, pažintinės (kognityvinės) 13
Tikslai 55, 79
Tikslai, aiškūs 56, 68
Tikslai, asmeniniai 63
Tikslai, nuoseklūs 59, 68
Tikslo iškėlimas praktikoje 62
Tikslo iškėlimas teorijoje 55
Tikslų formavimas 67
Tikslų iškėlimas, ribos 77
Tikslų nuoseklumas 52, 70

U
Užduočių sudėtingumas 29

V

Valdžia 26, 28, 33
Valdžios motyvas 26, 49, 54, 80, 129, 137, 138
Valia 31, 81, 87, 98, 133
Veiksmų programa 66
Vengimas 35, 36, 125
Vertybės 90
Vertybių sistema 127
Vidiniai įsipareigojimai 59, 71, 72, 73, 84, 89

Ž

Žmonių portretai 85

Felser, Georg

Fe216 Motyvacijos būdai : asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas / Georg Felser. – Vilnius : Alma littera, 2006. – 152 p.

ISBN 9955-24-383-X

Motyvuoti savo ir kitų elgesį – gana kompleksiški ir sudėtingi veiksmai. Autorius Georg Felser suprantamais būdais pateikia psichologinę medžiagą ir apžvelgia įvairius požiūrius į motyvaciją.

Knygos pabaigoje pateikiami praktiniai savo ir kitų elgesio motyvavimo pavyzdžiai.

UDK 159.9:658+658.3

Georg Felser

MOTYVACIJOS BŪDAI

Iš vokiečių kalbos vertė *Lina Žukauskaitė*
Redaktorė *Ieva Zdanavičiūtė*
Korektorius *Arūnas Rėza*
Viršelio dailininkė *Judita Židžiūnienė*
Maketavo *Albertas Rinkevičius*

Tiražas 2000 egz.
Išleido leidykla „Alma littera“, A. Juozapavičiaus g. 6/2, LT-09310 Vilnius
Interneto svetainė: www.almalittera.lt
Spaudė AB spaustuvė „Spindulys“, Gedimino g. 10, LT-44318 Kaunas
Interneto svetainė: www.spindulys.lt

Tikime, kad paėmę šią knygą į rankas ir ją perskaitę, sulauksite daug didesnio pasisekimo profesinėje srityje. Gali būti, kad jūs:

- norite žinoti, kaip galima *geriau teikti motyvų kitiems*, t. y. jūsų bendradarbiams, arba kaip Jūs, kaip vadovas, galite sudominti savo darbuotojus bei suformuoti paskatinimų sistemą,

- norite sumaniau *motyvuoti savo paties elgesį*, siekdami geresnių rezultatų ir didindami savikontrolę,

- esate nusivylę ir ieškote būdo, kuris padėtų vėl motyvuoti jūsų veiksmus ir žvelgti į priekį.

Jums nesiūlomos jokios naujos teorijos ar „stebuklingi receptai“, tik kompaktiška, suprantama bei lengvai skaitoma *svarbiausių moksliškai patikrintų žinių santrauka* apie savo paties ir kito veiksmų motyvavimą. Knygos pabaigoje rasite *prasmingus elgesio pavyzdžius*, o perskaitę teorinę medžiagą turėtumėte sugebėti geriau motyvuoti savo ir kitų veiksmus.

